VISIT…

М. В. Вишнякова

ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА

Книга для эффективных собственников и менеджеров младшего возраста

Москва
2007

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ I
Глава 1. Кто такой менеджер 4
Глава 2. Где водятся менеджеры 14
Глава 3. Охота на менеджера 27
Глава 4. Содержание менеджера в рабочих условиях
(основы управления) 44
Глава 5. Уход за менеджером (развитие) 57
Глава 6. Отпускание менеджера на волю (проблемы замены) 78
Глава 7. Перспективы развития менеджера как вида 88

ЧАСТЬ II
Глава 1. Что такое карьера 100
Глава 2. Жизненный цикл компании и «Карьерный цикл» сотрудника . . .114
Глава 3. Управление карьерой 128
Глава 4. Основные вехи успешной карьеры 143

Заключение 155

Вместо предисловия

Материал этой книги целиком и полностью находится на совести автора, ибо содержит частные мнения, личностные обобщения и произвольные выводы, выбранные автором в качестве критериев оценки и прогнозов развития самой неформализуемой и непредсказуемой категории людей, именующих себя менеджерами. Интерес к этой крайне разношерстной группе у широкой общественности настолько велик, что вызвал к жизни большое количество методов исследования – от стандартных, приводящих к рождению определений и понятий, до нетривиальных творческих, приводящих к появлению новых шоу, например к организации Выставки живых менеджеров (www.managex.ru), где автору довелось побыть «экспонатом». Единого понимания явления пока не возникло, что дает упоительную возможность для возникновения разных трактовок, мифов, слухов, ловушек и прочих элементов народного творчества. Воспользуемся ею!

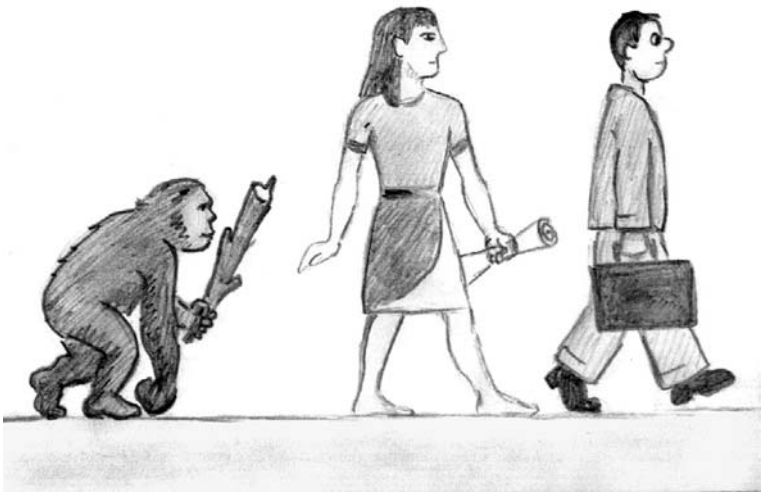
Часть I

Глава 1. Кто такой менеджер

Он пробыл в своей должности пятнадцать лет, и за это время я узнал о нем множество историй. И, если сумею, я расскажу их все по порядку, потому что это очень интересные истории.
И.Бабель, «Одесские рассказы»

Параграф 1. Определения и понятия

Прежде чем приступить к подробному жизнеописанию менеджера, попробуем определить, кто же это такой.



Определение понятия «менеджер» содержится даже в Большой Советской энциклопедии. Не будем приводить его целиком, ибо оно может занять почти весь объем данной главы. Основная суть показана уже в первом абзаце:

Менеджеры *(англ., единственное число - manager, от manage - «управлять») - специфический социальный слой современного капиталистического общества, включающий наемных профессиональных управляющих (директора предприятий, руководители отдельных подразделений концернов, трестов, синдикатов и т. д.). Еще в середине 19 в. К. Маркс отмечал значение профессионального управляющего, само существование которого доказывает паразитизм капиталиста-собственника, отстранившегося от участия в процес-*

се производства. Рост количества акционерных обществ в значительной мере усилил роль М.

Согласно данному определению в советском государстве менеджеров не было, так как не было паразитов-собственников, паразитизм которых могли демонстрировать миру особо успешные профессиональные управляющие. Видимо именно отсутствие исторических корней обусловило невероятный дефицит на рынке труда РФ эффективных «профессиональных управляющих»!

Более современные источники (например, электронный словарь glossary.ru) дают следующее определение:

Менеджер
Управляющий
Manager

Менеджер - наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

Приведенные определения имеют общее видение менеджера: **это наемный работник, занятый организаторской деятельностью в интересах субъекта собственности.**

Мы провели опрос на данную тему на известном сайте e-xecutive, объединяющем более 60 тысяч менеджеров СНГ. В качестве респондентов мы выбрали менеджеров разного уровня иерархии – от генеральных директоров до руководителей групп из 2–3 человек. Компания, которую представлял тот или иной респондент, для нас особой роли не играла, так как сила практики нам интереснее силы бренда. Основным условием выбора мнений была обязательность опыта работы респондента в качестве менеджера в течение не менее чем трех лет.

Результаты опроса привели к следующим дополнениям.

1. Менеджера отличает от других наемных работников, занимающихся организаторской деятельностью, взятие на себя репутационных рисков. То есть если менеджер не справится с выполнением взятых на себя обязательств, он может уничтожить себя как профессионала гораздо быстрее, чем специалисты других направлений[1].

2. Сущность работы менеджера заключается в том, чтобы поставить нужного человека в нужное место, четко сформулировать задачу и осуществить контроль[2].

3. Менеджер – это начальник, изменяющий деятельность подчиненных путем воздействия[3].

4. Менеджер – это расходный материал бизнеса[4].

---

[1] Мнение **Е. В. Корнева,** директора ФГУП «Почта России» – УФПС МО.
[2] Мнение **С. С. Карпова,** исполнительного директора ЗАО «Группа Контур Безопасности».
[3] Мнение **Е. Г. Масловского,** бизнес-тренера.
[4] Мнение **С. А. Славинского,** генерального директора брендингового агентства Coffee In.

Таким образом, итоговое определение может звучать так: **менеджер – это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей и несущий высокие репутационные риски.**

Гораздо более изящное определение, с нашей точки зрения, было дано еще в прошлом тысячелетии:

«Management is the art of getting things done through people» – (C) Mary Parker Follett, 1924[5], что можно перевести как: **«Менеджмент – это искусство достижения результата усилиями других людей».**

Однако отличие данного определения от всех вышеприведенных в том, что оно совершенно не акцентирует внимания на том, в чьих интересах достигается результат.

Мы же считаем крайне важным факт работы менеджера в интересах субъекта собственности. Если менеджер – наемный, то его усилия должны быть направлены на удовлетворение интересов собственника. А если собственник сам у руля? Он что – всегда и, что называется, по определению действует в собственных интересах?

– Конечно! – скажет большинство владельцев бизнеса.

– Не факт! – скажет небольшое количество владельцев других бизнесов – назовем их инвестиционными, которые построены именно на тщательном вылавливании так называемых неэффективных собственников и отъеме у них активов.

Мнение по поводу слияний и поглощений, особенно недружественных слияний и поглощений, у общественности неоднозначное. Поскольку автор изначально заявил свои права на частное личное мнение, то укажем его здесь: у нас – СУГУБО ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ.

Кто такой неэффективный собственник? Обычно это две большие категории граждан.

Первые относятся к классным специалистам узкого профиля, обычно чего-то тяжелого машиностроительного или добывающего, знают про свое предприятие все и совершенно не реагируют на требования рынка, ибо не привыкли жить в нем. Так называемые «красные директора» относятся именно к этой категории. Они «унаследовали» предприятие в ходе первой волны приватизации, став акционерами заводов, на которых трудились всю предыдущую социалистическую жизнь. «Красные директора» – честные служаки, работающие на износ и в абсолютно не рыночном мире. Именно этот факт – НЕрыночность, т. е. НЕпотребительский характер производства, НЕклиенториентированность, НЕгибкость, НЕумение вовремя прогнозировать изменение требований рынка и превращать это в изменение продукции, делая ее в конкурентоспособной – обуславливает их неэффективность как собственников в современных условиях.

Вторые – хуже. Они стали собственниками предприятий в результате использования административного ресурса. В отрасли не понимают почти ничего. В управлении – еще меньше. Основная их компетенция – в наличии «связей» разного уровня в государственных и окологосударственных структурах.

[5] Это определение напомнил автору **С. Н. Хромов-Борисов**, энциклопедист сайта e-xecutive.

Чутье рынка, столь необходимое для эффективного собственника, подменено чутьем на тенденции в изменениях во властных структурах. Один генеральный директор крупного промышленного предприятия в Москве (работающий по найму, поэтому не входящий в рассматриваемые категории) назвал в частной беседе собственников второго типа «бройлерами» и пояснил: голова маленькая (опыта и знаний не хватает), а ноги большие и мускулистые (приходится много бегать по властным и околовластным структурам, чтобы обеспечить свое присутствие в бизнесе).

В обоих случаях страдает предприятие, управляемое неэффективным собственником, и в результате – мы с вами, ибо неэффективное производство означает неэффективную экономику и неэффективную структуру того самого ВВП, который мы все стремимся удвоить. Удвоение за счет добывающих отраслей – это структура экономики стран третьего мира.

Так в чьих интересах должен работать нормальный менеджер? В интересах «красного директора», который не может адекватно оценить его усилия? Или в интересах «бройлера», который желает вынимать из предприятия максимум, пока его личный административный ресурс не сменился?.. И зачем нормальному менеджеру работать на увеличение веса денег в чужом кармане? Другое дело – если это свой карман. Есть внятный закон: чем богаче граждане государства, тем богаче само государство. Поэтому наш лозунг в теме развития экономики: больше богатых – хороших и разных! А богатство – это не cash flow, не количество денег «в тумбочке» (в отличие от иллюзий всех неэффективных собственников, честно считающих, что наличие денег в кассе автоматически означает наличие денег в бизнесе!). Это создание большого количества хороших «машинок по производству денег» в виде эффективно работающих бизнесов, динамично реагирующих на изменение рыночных условий и требований, производящих большое разнообразие высококачественных, востребованных рынком продуктов и услуг и увеличивающих ВВП страны не за счет продажи национальных богатств, а за счет конкурентоспособного присутствия в высокотехнологичных отраслях на мировом рынке.

И тут возникает существенное уточнение: **субъект собственности – это не собственник как таковой, а конкретный бизнес.**

Именно поэтому **наиболее эффективные менеджеры – те, кто работают, организуют, направляют усилия и ресурсы в сторону удовлетворения интересов бизнес-системы, а не конкретного лица или группы лиц, владеющих контрольным пакетом акций компании, которая занимается данным бизнесом.**

Это принципиальное утверждение. Оно ключевое, поскольку позволит нам в дальнейших умозаключениях четко отделить **эффективных менеджеров** от **неэффективных,** указать способы и методы привлечения и удерживания именно эффективных менеджеров, а не сотрудников разных специализаций, имеющих слово «менеджер» в трудовой книжке.

И в заключение данного параграфа хотим привести интересное мнение С. Хромова-Борисова о менеджменте и первых менеджерах, изложенное в статье «Апокрифы науки управления»[6]. Согласно мнению автора данной статьи мене-

[6] http://www.e-xecutive.ru/without/rubricator/newfolder6022/article_3388/

джмент сопоставим «по возрасту» с разделением труда вообще. Именно поэтому С. Хромов-Борисов в качестве самых первых, но результативных менеджеров приводит персон, которые с классическим менеджментом обычно не ассоциируются. Вот лишь некоторые из обширного списка: «Первая управленческая революция отмечена через 3000 лет, при правлении вавилонского царя Хаммурапи: произошло отделение функции управления государством от церковной власти, появились первые профессиональные бюрократы. Был выработан так называемый свод законов Хаммурапи – первая формальная система администрирования. Еще через 12 веков, при Навуходоносоре II, фактически выделилась группа людей, профессионально занимающаяся управлением в сферах производства и строительства – появились менеджеры! Навуходоносор вводит контроль качества на производстве (цветные ярлыки для определения сроков поступления и хранения пряжи) и стимулирование труда через зарплату. И только третья управленческая революция совпала с промышленным переворотом XVIII–XIX веков, ознаменовавшимся отделением управления от собственности. Если до него те или иные новации, двигавшие менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными».

По нашему мнению, остроумная теория С. Хромова-Борисова как нельзя лучше подтверждает наш изначальный тезис о том, что в области менеджмента и понимании сути менеджеров каждый волен давать собственные трактовки, что только обогатит тему, а не повредит ей, ибо понятие менеджмента находится на стыке между мировоззренческими теориями и повседневными практиками.

Параграф 2. Мифы и заблуждения

Первый миф менеджмента: менеджмент существует.

Закон Хеллера

Менеджер – прежде всего человек. Поэтому основная часть обманутых ожиданий и надежд как самих менеджеров, так и их работодателей связана прежде всего с устойчивыми социальными мифами. Одной из самых распространенных ошибок работодателя является уверенность в том, что «вменяемость» менеджера (т. е. сочетание его профессиональных и личностных качеств) – основной залог успеха любой его деятельности.

Обычно запрос на поиск менеджера кадровое агентство получает в двух случаях. Первый – это благо. Если бизнес развивается успешно, возникают новые направления (или мысли о новых направлениях), и нужен кто-то, кто подхватил бы эту деятельность – в режиме проекта или в постоянном функционировании. Второй – это засада. Процессы в основном бизнесе крайне запутанны, система управления не соответствует деятельности, народу много – сотрудников не хватает… Нужен спасатель, способный стать крайним. Вторых случаев больше, чем первых, даже если формулировка заказа вполне положительная, с подробным описанием функционала, зон ответственности и последовательности задач.

Мы постарались объединить все наиболее известные мифы о менеджерах в несколько типичных. Упорство в следовании приведенным мифам гарантированно приводит компанию к ослаблению ее позиций на рынке, а собственника – к попаданию в группу неэффективных.

Миф 1. Всегда можно найти такого менеджера, который способен вытащить бизнес из любой засады, надо только как следует поискать.

Мечты о прекрасных принцах, оказывается, посещают не только романтичных девушек, но и вполне прагматичных предпринимателей разного возраста. Суть мечты обычно состоит в желании найти такого менеджера, который умел бы все, работал быстро и – желательно – бесплатно. И в этом нет ничего особенно, более того – иногда даже можно найти таких уникальных работников. Проблема в другом: предприниматель, разыскивая подобного менеджера, подсознательно ищет делового партнера, способного делить с ним риски бизнеса, а сознательно – формулирует требования, зачастую завышенные, к наемному работнику. Собственника от наемника как раз и отличает толерантность к рискам и умение отвечать за весь бизнес целиком. Миф начинается тогда, когда собственник пытается делегировать ответственность за бизнес наемному работнику, не делегируя полномочия принимать соответствующие решения. Однако делегировать можно именно полномочия, а ответственность можно лишь взять (или не взять). Данное противоречие приводит к **двум следствиям:** к краткосрочности работы любого профессионала на позиции наемного менеджера с рисками собственника; к укреплению предпринимателя в мысли, что требуемый менеджер еще не найден и его стоит продолжать искать.

Миф 2. Самый лучший менеджер работает не у вас.

Отсутствие счастья работодателя по поводу имеющегося у него наемного персонала приводит к постоянному поиску на рынке труда кого-то «вменяемого», кто мог бы решить все проблемы разом. А значит, этот лучший работает сейчас у кого-то другого. И вот, в полное подтверждение поговорки о пророках и отечестве, работодатель внимательно слушает работников другого работодателя и часто именно к их мнению апеллирует как к истине на своем совете директоров. В результате «местные» топ-менеджеры постоянно упираются в проблему защиты своего мнения не только непосредственно перед работодателем, но и перед отсутствующими на совете невидимыми «экспертами», чье мнение произвело столь неизгладимое впечатление на работодателя, что послужило созданию мифа о «другом более эффективном пути развития», якобы имеющемся у соседа. **Два следствия** сопровождают и этот миф: уход наиболее грамотных специалистов из компании (часто – к тому же соседу) и постоянный перебор топ-менеджеров, что является прямой угрозой для бизнеса, так как мало какой компании удается сменить в течение года четверть своих топов и не слететь при этом с рынка.

Миф 3. Если человек вменяемый, то его можно не учить менеджерской работе – это качество выработается у него самостоятельно.

Зачастую оценка менеджерских качеств наемного сотрудника производится работодателем по каким-то неясным, одному ему понятным критериям. В

одной известной компании на позицию коммерческого директора, например, с упорством, достойным лучшего применения, выбирались сильно пьющие люди. Смена главы коммерческого департамента производилась в полной корреляции с циклом запоя каждого последующего «менеджера». Аргументы в пользу подобного выбора со стороны работодателя были такими: «С клиентами надо пить, а ему не привыкать»; «Есть в нем какая-то нереализованность, страдает человек, надо бы помочь…». Это стоило компании положения на рынке, так как замена коммерческих директоров с частотой сигнала тревоги способна подорвать основы даже самого динамичного бизнеса: клиенты просто не успевают привыкнуть к новому лицу…

Под словом «менеджмент» часто понимается просто умение «решать проблемы», независимо от способа их решения. Поэтому в менеджеры легко попадают как люди, способные регулярно эксплуатировать свою печень, так и те, например, у кого хорошие голосовые связки. Если громкий ор начальника заставляет подчиненных шевелиться, то его редко меняют именно за привычку кричать. Умение брать глоткой обычно красиво формулируют как «человек он непростой, но хороший менеджер». При этом наиболее востребованные специалисты часто бегут из компании от подобных инструментов менеджмента.

Отсутствие привычки к хорошим менеджерам и навыков у последних цивилизованного менеджмента породили чрезвычайную широту в понятиях и определениях действенных инструментов управления. К счастью, ситуация на рынке труда стала меняться кардинально, появилось уже достаточное количество образованных успешных профессионалов, способных составить достойную конкуренцию доморощенным «талантам». **Следствий опять ровно два:** отсутствие грамотных управленцев существенно ослабляет кадровый потенциал компании и ее конкурентоспособность; отсутствие планомерной работы по обучению сотрудников современным инструментам управления снижает эффективность бизнес-процессов и опять-таки конкурентоспособность компании.

Миф 4. Все хотят быть менеджерами.

Программы кадрового развития персонала очень часто базируются на данном мифе. И упорствуют в своем заблуждении, что сотрудников надо мотивировать быть менеджерами, поскольку это полезно и для них и для компании. В то же время желание быть менеджером преследует далеко не всех. Подробно мы рассматриваем эту тему во второй части книги. Здесь же отметим только, что принцип Парето действует безотказно: не более 20 % сотрудников хотели бы быть менеджерами, и именно на них надо тратить 80 % обучающих этому делу усилий. Более того, если количество людей в компании, желающих быть управленцами, выше 20 %, то это прямая угроза бизнесу – такую надстройку основной бизнес может и не прокормить.

Миф 5. Все могут быть менеджерами.

Не ВСЕ могут быть менеджерами. Пояснение этому утверждению дано во второй части книги.

Миф 6. Грамотный менеджер должен сам себя мотивировать. Собственник должен лишь платить ему зарплату.

В самом общем смысле, мотивирование — это побуждение сотрудников к высокоэффективному полезному труду. Иными словами, создавая ту или иную систему мотивирования на предприятии, мы стараемся через конечное количество стимулов закрепить у сотрудников стремление достигать результатов, значимых для бизнеса компании. Формулировка, казалось бы, простая, но дает множество поводов для толкований, тем более что зарплата, вопреки общим заблуждениям, стоит на 10-м месте в ряду стимулов, побуждающих к труду, согласно различным статистическим исследованиям. Однако без грамотного мотивирования сотрудников невозможна эффективная систем управления предприятием.

Два следствия: мотивирует тот, кто управляет; если работодатель не мотивирует своих сотрудников, значит, ими управляет кто-то другой.

Пример для иллюстрации необходимости мотивирования: один известный топ-менеджер принял предложение не менее известной компании. Его компенсационный пакет стоил порядка миллиона долларов в год. И вот через полгода он решил компанию покинуть. На удивленные вопросы друзей менеджер отвечал так: «Я для них не являюсь никем особенным». Между тем стоимость принесенных этим менеджером контрактов за полгода для компании составила более сотни миллионов долларов. В утверждение менеджера не верилось, однако он пояснил, что имел в виду. Компания боролась за здоровый образ жизни, в связи с чем были введены правила для всех курить на улице в строго определенное короткое время. Менеджер (уже зрелый человек, авторитетный в своей области знаний) издавна курит сигары. Дорогие. Для него не было сделано исключение, хотя у него имелся отдельный кабинет, куда он был согласен за свои деньги провести систему очистки воздуха. Любители сигар знают, что поддерживать эту привычку в условиях регулируемого перекура «на улице» нельзя. Менеджер оценил свою многолетнюю привычку дороже, чем компенсационный пакет от компании. А компания оценила свою твердость в единстве правил для всех дороже, чем сотни миллионов долларов контрактов от менеджера. На том и расстались.

Миф 7. Можно найти замену любому менеджеру, даже «ключевому».

Обычно, если в компании не уделяется достаточно времени мотивированию сотрудников (или оно подменяется только материальным стимулированием), наиболее значимые специалисты чувствуют себя недооцененными (как в предыдущем примере). Однако далеко не все из них начинают искать новые перспективы – чаще люди просто существенно снижают производительность и эффективность своего труда. А поскольку это, как правило, самые «дорогие» люди в компании, то они начинают потреблять больше, чем производить. Это никакому предпринимателю не понравится! В результате все начинают играть в игру «Поймай меня, если сможешь»: предприниматель судорожно ищет замену слишком сытым «ключевым» сотрудникам, стараясь сохранить конфиденциальность, а последние всячески стараются подчеркнуть свою значимость, зачастую прямо шантажируя собственника и активно рассуждая о своем уходе с другими сотрудниками. Рождается миф о том, что «без Иванваныча завод остановится!». Вдобавок собственник, перебирая рынок, часто ищет ровно такого же Иванваныча, но лояльного и управляемого. Задача невыпол-

нимая. **Следствие:** без четкого прописывания технологий преодолеть зависимость от «ключевого» сотрудника сложно.

Миф 8. Нельзя найти замену ключевому менеджеру.

Этот миф является следствием предыдущего, поэтому и лекарство то же самое: прописать технологии, создать систему мотивирования, включающую стимулы на передачу знаний (и преодолеть миф 6), готовить кадровый резерв (и бороться с мифом 3). Однако всегда стоит помнить закон нововведений Термана: «Если вы хотите, чтобы ваша команда победила в соревнованиях по легкой атлетике, то вы должны найти одного человека, который прыгает вверх на семь футов, а не семь человек, которые прыгают на фут каждый».

Миф 9. Менеджер должен быть лоялен к собственнику.

В лояльности персонала собственник часто видит свои заслуги и безопасность бизнеса. Поэтому различные методы измерения лояльности сейчас довольно популярны и кормят многие консультационные компании, занимающиеся оценкой персонала. Однако корни любой лояльности лежат в зависимости. А зависимость – сложная психологическая ловушка, обычно заставляющая попавшего в нее стараться ее преодолеть. В результате при близком рассмотрении компании с весьма лояльным персоналом часто являют собой либо скопище людей, не востребованных на рынке труда (так называемых «специалистов одной компании»), либо тусовку родственников и свойственников, являющихся, скорее, продолжением невроза собственника, а отнюдь не ресурсом развития его бизнеса. Между прочим, компании, специализирующиеся на недружественном поглощении предприятий, считают предприятия с высоким уровнем лояльности персонала своими прямыми «пациентами», поскольку точно знают, что чем более громко звучат в компании псалмы в честь собственника, тем быстрее его «сдадут». Профессионал лоялен профессии, а не персоне. Поэтому чем более профессионален менеджер, тем менее он лоялен конкретному собственнику.

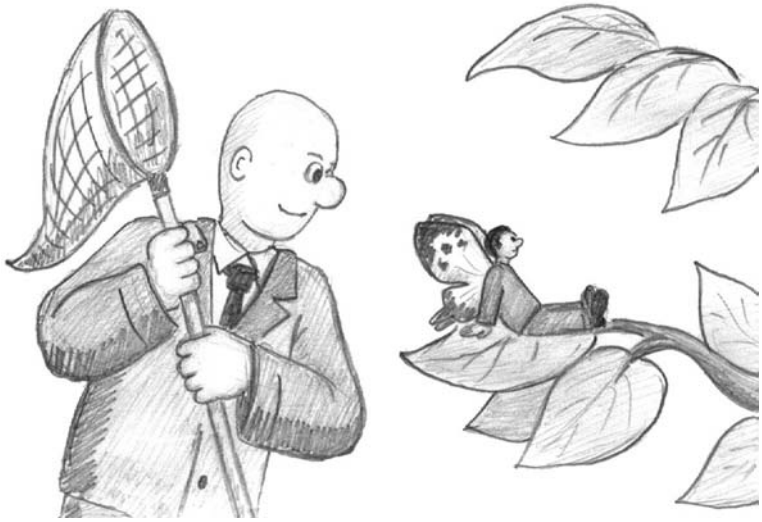
Можно продолжить тему, но рождение любого мифа о менеджерах, по нашему мнению, происходит от… лени, невежества работодателя. Гораздо проще создать иллюзию мотивирования, заплатив персоналу деньги, чем всерьез задуматься над стимулами, побуждающими персонал выполнять те или иные задачи. Гораздо проще дать денег кадровому агентству, чтобы оно искало универсального «решателя проблем», чем самому разобраться в тонкостях и перипетиях своего бизнеса, мировых практиках, особенностях разных систем управления… С другой стороны, короткие решения обычно и во времени непродолжительны. Соответственно, возвращаясь к началу параграфа, чем более неграмотный собственник, тем более он склонен к коротким решениям, тем короче его срок в роли собственника. Поскольку охота на неэффективных собственников ведется уже довольно эффективно.

Глава 2. Где водятся менеджеры

Топот, подобный удару грома, сотряс воздух, и два десятка молодых кентавров, вылетев из зарослей, ворвались в лагерь.

О'Генри, «Рассказы»

Сложное мифотворчество о менеджерах имеет один безусловно положительный вывод: раз о менеджерах слагают сказки, значит, где-то они водятся! Любое новое направление деятельности, новый продукт, новый проект, новый политический герой и др. начинают устойчиво существовать только тогда, когда о них слагают басни или, в крайнем случае, анекдоты. Короче говоря, входят в повседневную жизнь. Менеджеры в жизнь вошли. Об этом свидетельствует прошедшая в Москве весной 2006 г. Выставка живых менеджеров. Судя по интересу к данному мероприятию, в существовании менеджеров уже никто не сомневается, но кто это такие – еще массово непонятно. Автор относит себя к менеджерам, поэтому честно провела день на выставке в качестве «экспоната». Все посетители выставки явно с опаской приближались к «экспонатам», последние же – в силу того, что сидели в удобных креслах, за веревочным ограждением, с поясняющими табличками, т. е. обладали закрепленной за ними территорией и статусом – чувствовали себя превосходно! Менеджеры впервые в жизни были объектами не оценки, а восхищения и любопытства, что приблизило их повседневную рутинную жизнь к избранности, богемности, искусству. Менеджеров выделили как группу необычных людей, вознесли над массой других, обладающих менее экзотичной специализацией, что сра-



зу наполнило жизнь смыслом, хотя бы на два дня выставки. Интерес к «экспонатам» сопровождался активными PR-мероприятиями и общением с прессой. В ходе интервью вопросы касались не только сиюминутного «ачтовытутделаете», но и сути профессии менеджера, с подробным описанием функционала, желаний и планов каждого отдельного «экспоната». Правда, в опубликованных интервью было такое количество искажений, что стало очевидно: суть профессии менеджера, обладая фактической основой, пока еще находится в области предположений и толкований. Внесем свою лепту в социальную мифологию на эту тему.

Параграф 1. Основные ареалы обитания менеджера

Он опускал в пузырек стержень авторучки, всасывая им крошечное животное, и, осторожно пересадив в пробирку, принимался за остальной улов.
Дж. Даррел, «Моя семья и другие звери»

Менеджеры отличаются территориальной подвижностью, высокой чувствительностью к изменениям рынка труда и не ограничены конкретной географической зоной. Менеджеры водятся, живут и работают на всем пространстве Российской Федерации – от Калининграда до Владивостока и от Норильска до Ростова-на-Дону. В то же время есть выраженные локальные особенности, существенно отличающие, например, менеджера по информационным технологиям из города Воронежа от такого же специалиста из города Екатеринбурга.

Различия сводятся к трем основным параметрам: размеру «порога сытости»[7]; формату проведения досуга; самооценке.

«Порог сытости» равен двум доходам за период специалиста данной профессии в данной отрасли в данном регионе. Именно локальные и отраслевые различия оказывают наиболее существенное влияние на размер мотивирующего менеджера дохода, а отнюдь не уровень его профессиональной экспертизы. Программист, работающий в Москве в инвестиционном секторе, может быть менее высокого профессионального уровня, чем такой же специалист в той же Москве, работающий в IT-консалтинге, однако уровень его дохода будет выше за счет более высоких доходов в инвестиционном секторе по отношению к сектору IT-консалтинга. Бухгалтер, работающий в небольшом банке в Санкт-Петербурге, будет рассчитывать на доход, превышающий доход бухгалтера крупного машиностроительного завода в Челябинске, хотя уровень квалификации второго может быть существенно выше. Разница в уровне «порога сытости» порой является существенным ограничением некоторых секторов экономики для привлечения специалистов из других, более прибыльных отраслей: качество труда будет таким же, как и в своей отрасли, а уровень зарплатных ожиданий – выше.

[7] «Порог сытости» – это предельная величина материальной компенсации специалиста, превышение которой неэффективно с точки зрения повышения мотивации. При превышении «порога сытости» каждый дополнительный рубль зарплаты не приводит к адекватному увеличению производительности труда, вопреки сложившемуся мнению, что если зарплата специалиста высокая, то его мотивация трудиться тоже высока.

Природа стремится к гармонии, поэтому у явления «порога сытости» есть два следствия – хорошее и плохое.

Хорошее состоит в том, что наличие локальных различий позволяет эффективно привлекать в Москву и Санкт-Петербург квалифицированные кадры из других регионов России, экономя ФОТ и не снижая требования к уровню профессиональной экспертизы (а то и повышая их).

Плохое следствие состоит в том, что, во-первых, первое следствие действует очень ограниченное количество времени, и вскоре привезенный специалист уходит из «облагодетельствовавшей» его компании ради более выгодного предложения. А во-вторых, «вымывание» в столицы ценных местных кадров усугубляет дефицит квалифицированных сотрудников на местах. Это зачастую бьет по тем же столичным компаниям, как только они выходят со своим бизнесом в регионы. В результате компании вынуждены отправлять в длительные командировки «на места» столичных специалистов, выплачивая им отнюдь не местное, а столичное жалованье, да еще умноженное на компенсацию отсутствия в регионах привычных столичных удобств. ФОТ при этом, естественно, увеличивается в разы.

Формат **проведения досуга** оказывает влияние на требования, которые менеджер предъявляет к работодателю относительно фактической продолжительности рабочего дня, особенностей соцпакета, отношения к работе в выходные и праздничные дни, желания обучаться и др. В столичных городах ритм жизни существенно выше, чем в регионах, поэтому условно «нормальное» отношение москвичей к овертаймам даже в Санкт-Петербурге наталкивается на серьезное сопротивление со стороны работников, не говоря уже о специалистах в Курске или Саратове. Чем меньше «рыночный» регион и/или отрасль, тем больше времени привыкли выделять на «личную жизнь» наемные работники. А привычка, как известно, – вторая натура.

Никого не радует работа в выходные, но менеджеры компаний, специализирующихся на поглощениях предприятий (их принято называть «инвестиционными») зачастую осуществляют свои проекты именно в выходные и праздничные дни, чтобы снизить возможные риски проекта. Пока руководители предприятия отдыхают, недовольные миноритарии радостно продают свои акции, проводят перевыборы под руководством инвестиционного менеджера, и в понедельник утром неэффективный директор завода обнаруживает в своем кресле другого хозяина… Отношение к работе в выходные[8], таким образом, имеет выраженную отраслевую специфику.

Длительность ежегодного отпуска (вернее, формат его «нарезки») тоже зависит как от отрасли, так и от региона. Столичным менеджерам работодатели редко позволяют уехать больше чем на две недели единовременно, в то время как в регионах еще встречаются счастливчики, спокойно отгуливающие положенные 28 календарных дней, так сказать, в один присест. Соответственно, при смене места жительства региональный менеджер может почувствовать себя неуютно, поскольку образ жизни у него изменится отнюдь не только в лучшую сторону. «Неуютное» состояние сказывается на производительности тру-

[8] Мы не рассматриваем здесь работников со сменным графиком (парикмахеров, рестораторов и пр.), поскольку их выходные просто не совпадают с общегосударственными, но не отменяются решением компании, как у инвестиционных менеджеров.

да, которая, в свою очередь, влияет на размер компенсации и карьерные перспективы конкретного работника. В результате принявший предложение столичной компании регионал может горько пожалеть о своем выборе, равно как и компания, сделавшая ему предложение…

Самооценка складывается из сальдо поражений и побед (профессиональных в данном контексте). Если побед было больше, то самооценка высокая или – при здоровой психике – нормальная, что благо и для работника, и для работодателя. Если же предыдущий опыт был богат провалами, то самооценка будет болезненной, что может выражаться как в неуверенности в себе и мотивации избегания[9], так и в необходимости постоянного самоутверждения и склонности рассматриваемого менеджера к риску и авантюрам. При изменении региона и/или отрасли самооценка подвергается серьезному испытанию: первый опыт на новом месте или в новом деле может на долгие годы сформировать либо активную победную стратегию, либо пораженческую исполнительскую. Работодатель редко делает скидку на то, что его новый сотрудник только что прибыл из региона с другим образом жизни и поэтому нуждается в особом подходе по сравнению с локальными менеджерами. К счастью, те, кто склонны бороться и менять что-либо в своей жизни, обычно обладают довольно высокой самооценкой, поэтому региональные специалисты, покинувшие свою малую родину и вынужденные выживать в одиночку, зачастую делают более успешную карьеру в столице по сравнению с москвичами. Столичные специалисты разбалованы с карьерного «детства» наличием уверенного «бэкофиса» в виде друзей и родственников, помогающих и оказывающих протекцию в кризисные минуты, но и ослабляющих тем самым столичных «карьеристов» в конкуренции с быстрым независимым регионалом.

Таким образом, если нас интересуют **эффективные менеджеры,** то их надо искать везде, НО среди тех, у кого не превзойден «порог сытости», образ жизни предполагает овертайм и самооценка здоровая. Звучит просто – найти сложно. Ниже мы рассмотрим способы поиска и привлечения наиболее эффективных особей из широкой менеджерской популяции.

Параграф 2. Основные виды менеджеров

Прежде чем рваться со стаей гусей за море,
убедись, что ты - гусь.
А. Агеев, Б. Кузык, «Экономические сказки»

Менеджеров можно разделить на несколько видов и подвидов. Видовое разнообразие менеджеров коррелирует с разными типами карьер (см. вторую часть книги).

[9] Мотивация избегания – поведение, сформированное боязнью проблем, следованием принципу «как бы чего не вышло». В работе это обычно выражается пассивным выполнением распоряжений и инструкций, нежеланием расти в карьере и в уровне профессиональной компетенции. Людей с мотивацией избегания в компаниях часто называют «балластом».

Менеджеров можно разделять по специализациям, и тогда это будут, например, менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, менеджеры по управлению персоналом, менеджеры по логистике, финансовые менеджеры и пр.

Можно разделять менеджеров по уровням иерархии, и тогда это будут менеджеры верхнего звена (или топ-менеджеры), менеджеры среднего звена (или мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (или лоу-менеджеры).

Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу менеджеров, различающихся по уровню иерархии, но находящихся внутри одной специализации. Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент – младший консультант – консультант – заместитель менеджера проекта – менеджер проекта – старший менеджер проекта.

При любом подходе мы можем разделять менеджеров на эффективных и неэффективных. Рассмотрим эту типологию подробнее, так как именно эффективные менеджеры являются залогом успеха любой компании.

Успешность любой типологии лежит в адекватности ответа на вопрос: «Зачем?». То есть, выделяя разные группы менеджеров, мы в первую очередь руководствуемся некой общей целью, позволяющей нам из всей имеющейся совокупности выделить устойчивые группы, объединенные какими-то общими признаками. И находим отличие, позволяющее проводить границы между группами.

Менеджеры, выделенные по слоям иерархии, обладают общим свойством: они решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия. Отличие же между ними в том, что уровень их полномочий и размер задач – разный для каждой группы, повышающийся по мере движения вверх по слоям иерархии. Так, менеджеры низшего звена мыслят масштабами отдельной группы, включенной в какой-то функционал, и обеспечивают решение ежедневных оперативных задач. Менеджеры среднего звена отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых периодов – до одного года. Менеджеры верхнего звена видят весь бизнес сверху и отвечают за эффективную работу всей системы в течение длинных стратегических плановых периодов.

Это – в идеале.

В реальности зоны ответственности и полномочий зачастую перепутаны. Работодатель склонен поручать задачи разного масштаба одному и тому же менеджеру, который пользуется у него наибольшим доверием, наиболее высокой экспертной властью, независимо от его профессиональной специализации. И хорошо, если задачи вложены одна в другую, а менеджер находится на достаточно высоком иерархическом уровне в компании, чтобы иметь все необходимые полномочия для их решения. Тогда эффективный менеджер умело делегирует более мелкие задачи ниже или в параллельные подразделения и просто контролирует их выполнение, оставив себе тот уровень решений, который соответствует его положению в иерархии компании.

Неэффективный менеджер начнет все сам «делать руками», совмещая задачи разного масштаба в своей деятельности, и с высокой вероятностью сосредоточится на рутинных операциях, текучке, вместо того чтобы озадачиться наи-

более важными стратегическими проблемами. Крайнее проявление неэффективности работы менеджера – это ИБД (имитация бурной деятельности), которой, по нашему опыту, зачастую заняты до половины всех менеджеров в компании. Неумение работодателя правильно оценивать труд менеджера верхнего звена часто приводит к тому, что работа эффективного менеджера не поощряется, так как она не видна (все процессы отлажены), а неэффективный одним своим присутствием до полуночи в стенах компании и изможденным видом вызывает у работодателя ощущение вины и желание чем-то компенсировать страдания этого трудоголика. Например, транслировать его рабочий энтузиазм, жертвенность в качестве образца для подражания всем сотрудникам компании. В результате деятельность компании зачастую напоминает движения мячика, в который попала пуля со смещенным центром тяжести: много колебаний, вращений, дрожаний и подпрыгиваний, но поступательное движение отсутствует напрочь!

Как же отличить эффективного управленца от неэффективного? Помимо общих параметров, связанных, например, с прибылью, производительностью труда, уровнем текучести кадров и пр., по нашему мнению, есть ряд не столь очевидных, но не менее важных настроек. Вот они.

1. Эффективный менеджер может отличить важное от срочного. Срочные дела занимают массу времени, однако зачастую их важность преувеличена. Например, разбор писем в электронной почте. Эта деятельность, представляющаяся крайне важной, занимает до 40 % рабочего времени. Однако если мы постараемся честно оценить, какое количество писем реально требует немедленного ответа, то, скорее всего, окажется, что не более 10–20 % всех полученных. Именно поэтому CEO одной крупной немецкой производственной компании, делясь с автором своими навыками управления временем, говорил, что, когда по возвращении из отпуска он находит в своем электронном почтовом ящике до 2000 писем, он недрогнувшей рукой удаляет из них все, кроме писем собственника компании. Руководствуется он при этом простыми соображениями: все те задачи, которые могут быть решены без него, будут решены независимо от его ответа. Если в почте имелись запросы, касавшиеся проблем, которые без CEO решить невозможно, то через короткое время их продублируют. А вот стратегические вопросы, касающиеся всей компании, которые содержатся в письмах собственника, – это крайне важно и требует внимательного рассмотрения. Автор с тех пор использует данную методику и считает ее весьма эффективной.

2. Эффективный менеджер выращивает команду хороших управленцев, руководствуясь принципом «ничего не делай сам, если есть хороший зам», что означает отнюдь не безделье, а умение делегировать более простые задачи следующим слоям управления, принимая итоговый результат.

Данный постулат звучит вполне ясно, но огромное количество работодателей пытаются совместить в одном лице конкретного наемника функции предпринимателя и функции исполнителя. Работодатель нередко ищет в верхнем управленческом звене людей, способных разделить с ним риски бизнеса, но делегирует им только исполнительские задачи. И этим лишает профессионалов возможности оказывать влияние на всю бизнес-систему через решение стратегических проблем. Стратегические задачи не решаются вручную – они

требуют вовлечения всей системы управления. Однако если работодатель озадачивает своего финансового директора в первую очередь отладкой системы бюджетирования, причем не сведением бюджетов воедино, а занесением первичной информации, то странно ожидать от этого же финансового директора вменяемых рекомендаций из области управления рисками или инвестициями. Мелкие задачи управления растворяют в себе более крупные, вопреки формальной логике.

Странным образом работодатель неверно оценивает как раз тех менеджеров, которые умеют выстроить работу подразделения по замкнутому управленческому контуру: планирование – выполнение – контроль – анализ – корректировка планов – новое планирование и т. д. То есть они осуществляют управление деятельностью по входу и выходу, руководя всем функционалом, а не влезают постоянно в бесконечное количество мелких рутинных операций, выполняя работу гораздо менее квалифицированного (и менее высокооплачиваемого!) персонала, в ущерб важным стратегическим, прогнозным функциям.

Мы знаем пример прекрасной отлаженной работы подразделения по управлению персоналом в одном крупном банке, где, тем не менее, директору по персоналу было поставлено в вину неучастие в переговорах по найму с кандидатами низовых звеньев иерархии. При этом текучка в банке была невысока и заполнение вакансий шло безукоризненно. Однако делегирование директором по персоналу проведения собеседований на уровень своего подчиненного – руководителя отдела найма и подбора – было воспринято высшим руководством банка как проявление менеджерской слабости (!!), вместо того чтобы – ровно наоборот! – высоко оценить умение топ-менеджера наладить работу нижестоящих звеньев управления.

Вдобавок неумение делегировать задачи на более низкий уровень управления делает работодателя зависимым от конкретной персоны, возглавляющей то или иное подразделение. Уход руководителя обычно означает большой провал в работе, поскольку оставшийся персонал просто не умеет решать задачи самостоятельно, не в режиме пошагового сопровождения. Более высокая оценка оперативной вовлеченности по сравнению со стратегическими умениями связана еще и с тем, что оперативный результат виден довольно быстро и ощутимо, в то время как стратегические достижения можно оценить только через существенное время после их воплощения в жизнь.

Досадно, но часто наиболее эффективными считаются именно самые нерезультативные менеджеры, умеющие демонстрировать ежедневную бурную активность при ничтожных результатах. Работодатель тратит свое время и делегирует сложные задачи совсем не в те руки, которые могли бы с ними справиться, а в те, которые создают иллюзию полной управляемости. Чем больше самостоятельности проявляет менеджер, тем больше подозрительности вызывает он у работодателя, усматривающего в профессиональной независимости менеджера угрозу своему бизнесу.

3. Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности, даже ценой должности. Мы частично раскрыли это утверждение выше. Работодатель часто ошибочно считает именно лояльность, личную преданность топ-менеджеров критерием эффективности их работы, и поэтому, как мы уже отмечали, поручает наиболее значимые для бизнеса проблемы ре-

шать не тем, кто может с ними справиться, а тем, кто вызывает личное доверие. В результате, например, «черный кассир», продвинутый до уровня финансового директора, занимается кредитной и даже инвестиционной политикой компании, выбирая отнюдь не оптимальные решения в силу недостатка компетенции. Так, однажды на кредитном комитете в серьезном банке топ-менеджмент банка, в ущерб собственным интересам, занимался, по сути, базовым образованием финансового директора компании-клиента, поскольку из-за существенной разницы в уровне профессионализма финансовый директор упорно настаивал на решениях, ведущих к крайне невыгодным условиям для своей компании. Банк, даже при всей заинтересованности в собственной выгоде, не смог принять щедрое, но чрезвычайно непрофессиональное предложение компании-клиента. В этот раз клиенту повезло, но в другом банке могли бы оказаться и не столь щепетильные топ-менеджеры…

Поэтому мы настоятельно рекомендуем работодателям выбирать сотрудников, в первую очередь, по профессиональному признаку, а не по принадлежности к некому особо доверенному сообществу. Этим работодатели снизят риски своего бизнеса, а не увеличат их. Однако, с другой стороны, профессионалы (наемные менеджеры) тоже часто сталкиваются в своей карьерной судьбе с выбором: настаивать ли на профессиональной позиции и, может, рисковать должностью или принять некомпетентную позицию собственника либо вышестоящего руководителя и, уступив профессионально, существенно выиграть в отношениях. И здесь также совет однозначен: профессионализм приоритетнее лояльности. Жертвование профессионализмом – всегда дорога в одну сторону, в сторону его быстрого убывания. Автор не любит крайних решений и старается не раскрашивать мир в черно-белый цвет, однако в данном случае иначе не получается. Цена высока. Особенно для топ-менеджеров, поскольку именно отношение к репутационным рискам определяет высоту позиции, а отнюдь не «оклад жалованья».

4. Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.

Полномочия можно делегировать, а взять на себя ответственность можно только самостоятельно. И здесь есть две распространенные управленческие ошибки, выявляющие неэффективных менеджеров. Первая состоит в попытках активных менеджеров взять на себя ответственность при отсутствии полномочий. В этом случае менеджер превращается в «козла отпущения» быстрее, чем реально осознает такую роль. Отсутствие полномочий означает, что у менеджера нет возможности повлиять на ситуацию, даже если он ясно видит проблемные области и везде заявляет о них. Тогда любое позитивное изменение ситуации будет приписываться тому лицу, кто полномочен принимать решения, а негативное – нашему проницательному менеджеру. Чаще всего такая ситуация возникает тогда, когда неясен внутренний заказчик конкретной деятельности, и любознательный менеджер сам загружает себя наиболее интересующими его задачками, порой из жизни соседних подразделений, и просто ставит перед фактом найденных решений.

Так в одной компании IT-директор упорно занимался тем, что полагал системой управленческого учета, но поскольку главный возможный заказчик такой деятельности – генеральный директор – подобные функции IT-подразде-

лению не делегировал, пользователей созданной системы не нашлось, в том числе потому, что система отражала не реальные потребности, а видение одного конкретного специалиста. IT-директор, к своей большой обиде, получил выговор за занятие непрофильной деятельностью в основное рабочее время.

Вторая ошибка – в нежелании брать на себя ответственность при данных полномочиях. В этом случае менеджер будет всячески избегать принятия решений, деятельность будет стопориться, бюрократизироваться, стагнировать. У такого менеджера обычно – под предлогом тщательного анализа – скапливается большое количество документов, непринятие решений по которым порой влияет на работу смежных подразделений. Корни бюрократизма находятся именно здесь. Множественность требуемых под документом согласительных подписей зачастую означает не столько необходимость разносторонней профессиональной экспертизы, сколько попытку «размазать» ответственность.

5. Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

В этом утверждении нет противоречия с предыдущим абзацем. Эффективный менеджер выстраивает свою деятельность, учитывая все стыковые взаимодействия со смежными подразделениями, глубоко понимает суть бизнеса компании и конкретные шаги по настройке работы своего подразделения под нужды всей компании. При этом действует со всей ответственностью в рамках своих полномочий или запрашивает расширение полномочий, если это требуется в связи с увеличением его задач. Понимание специфики конкретного бизнеса и его течения в компании необходимо для того, чтобы менеджер мог прогнозировать собственную работу на период более длинный, чем ежедневное оперативное планирование. Helicopter view, или взгляд сверху, – редкое, но ценимое качество менеджеров среднего и верхнего звена управления. Эффективного менеджера от неэффективного отличает также умение адекватно донести свое широкое видение проблем организации до лиц, принимающих решение, и до других заинтересованных лиц. И еще одно качество характеризует эффективного менеджера: стараясь избегать провокаций, он не боится принять вызов.

Один менеджер из Австралии, привлеченный на известное предприятие в Санкт-Петербурге в качестве руководителя производства нового продукта, столкнулся со стандартной российской проблемой, еще более расцветшей на питерской почве: стремление долго рассуждать о глобальном вместо того, чтобы выполнять конкретное. Задачи перед менеджером стояли сложные, коллектив состоял из высококлассных, но разбалованных отсутствием исполнительской дисциплины технических специалистов, любивших шантажировать руководство предприятия своим уходом. При этом, в силу редкой специализации и отсутствия соответствующих кадров на рынке труда, руководство предприятия шло навстречу требованиям специалистов. Зарплаты росли, продукция практически не обновлялась, вывод нового продукта на рынок приравнивался к подвигу, к достижению редкого технического искусства – и оплачивался соответственно. Попытки австралийца привлечь других менеджеров коллектива к решению творческих и управленческих задач своего подразделения натыкались на скепсис и иронию: коллектив азартно строил предположения относительно краткости пребывания австралийца в должности. Дескать, не по зубам

иностранцу сложная российская душа. Самое печальное, что собственник предприятия тоже с любопытством наблюдал за развитием ситуации, не оказывая видимой поддержки иностранному специалисту.

Менеджер заключил с собственником спор на свой годовой бонус и на должностную позицию (по сути, на свою репутацию на международном рынке труда!), что выправит ситуацию очень скоро. Единственное, чего не должен был делать собственник в течение нескольких месяцев, – это вмешиваться в дела предприятия. Собственник уже всерьез думал о продаже предприятия как убыточной части своего бизнеса, поэтому согласился на эксперимент. Тогда менеджер, хорошо зная индустрию и быстро вникнув в процессы предприятия, создал очень жесткую сквозную систему планирования и контроля выполнения задач, взяв по факту себе полномочия генерального директора, которые ему вначале отказывался делегировать собственник, а потом просто закрыл на происходящее глаза. Спустя короткое время предприятие, выпускавшее новый технологичный продукт в количестве 2–3 моделей в год, уже выпускало 10–15 моделей в месяц. Правда, сокращение численности персонала достигло порядка 30 %... Австралиец получил годовой бонус и стал директором предприятия. Собственник предприятие продавать передумал. А на предприятии прекратились разговоры о загадочности русской души и неподвластности редкого технического искусства стандартной системе планирования.

Параграф 3. Основные поставщики менеджеров

- Слушайте, король, - сказал молодой человек, - я имею вам сказать пару слов. Меня послала тетя Хана с Костецкой…

И. Бабель, «Одесские рассказы»

Каждый работодатель обязательно сталкивается с темой подбора и найма персонала. Чем менее развита в управленческом отношении компания, тем чаще подбор осуществляется на основе близкородственного скрещивания: работников (особенно верхнего уровня иерархии) ищут среди «своих», стойко пребывая в иллюзии экономии средств на поиске персонала и снижения рисков от прихода в бизнес «чужаков».

Как любое близкородственное скрещивание, такая стратегия в привлечении менеджеров приводит в итоге к вырождению бизнеса. Поэтому каждая компания проходит через данную стадию, но выживают на рынке те, кому – при развитии бизнеса – удается преодолеть так называемую ловушку семейственности. Это означает выбор профессионализма вместо иллюзии лояльности (см. параграф 2, глава 1). Но не все так однозначно. Недостаточно просто перейти к стратегии открытого найма персонала, чтобы обезопасить себя от попадания в «ловушку семейственности». Рассмотрим разные ресурсы поиска трудовых ресурсов ниже.

Как только работодатель начинает искать менеджеров по принципу профессии, а не принадлежности к клану, он, по сути, выходит на рынок труда. А следовательно, работодатель волей-неволей взаимодействует с игроками данного

Таблица 1

Название ресурса	Стоимость его привлечения	Количество специалистов, привлеченных с помощью данного ресурса за год
Среднее кадровое агентство	2–4 оклада специалиста или 15–25 % его годового дохода	1–20
Агентство e-xecutive search	50–200 % годового дохода специалиста	1–3
«Вольный» рекрутер	1–2 оклада специалиста	3–5
Реклама в метро	15 000–30 000 руб.	2–30
Реклама в печатных СМИ	20 000–75 000 руб.	1–15
Стажировка, практика для студентов	Без материальных затрат	0–3
Ярмарка вакансий	От 30 000 руб.	1–5
Баннер на профильных сайтах	30 000–75 000 руб.	3–30

рынка – посредниками в процессе подбора персонала: интернет-ресурсами, профильными печатными изданиями, кадровыми агентствами, «вольными» рекрутерами и пр. Оценить эффективность работы данных посредников нелегко. Насколько хорошим является результат в виде заполнения вакансии коммерческого директора за 20 % его годового оклада в течение трех месяцев? Заказчик (работодатель) хотел бы быстрее и дешевле, исполнитель (кадровое, хантинговое агентство или «вольный» рекрутер) хотели бы дороже и медленнее. Обозначенные сроки и стоимость считаются оптимальными на рынке Москвы, но в более дефицитных с точки зрения квалифицированной рабочей силы районах время заполнения данной позиции может занять от полугода до года. А стоимость может быть как несколько ниже, так и существенно выше обозначенной нами. Приведем анализ стоимости привлечения разных ресурсов и примерное количество закрытых с помощью данных ресурсов позиций в течение года. Данные основаны как на наших наблюдениях, так и на опыте коллег по цеху[10].

В таблице 1 рассмотрена стоимость и эффективность привлечения на стандартные специализации, без особенностей. Любое усложнение требований к позиции вызывает удорожание ее заполнения и увеличение сроков.

Поэтому большое количество работодателей до сих пор пользуются дружескими и родственными связями в качестве основного источника привлечения кадров. А это ведет к попаданию во все возможные ловушки, которые мы рассматривали выше: и приоритетность лояльности перед профессионализмом, и зависимость бизнес-системы от конкретных людей, и отставание в развитии предприятия, и др.

В теории управления проектами есть хорошее наблюдение: никакой проект не оптимизируется по трем параметрам одновременно – стоимость, сроки, качество. То есть можно завершить проект быстро и качественно, но тогда – дорого. Или недорого и недолго, но тогда и некачественно. Или же качественно и относительно недорого, но тогда очень небыстро…. В каждой конкретной ситуации менеджер проекта должен решать, по каким именно параметрам оптимизируется проект. То же самое происходит и в таком проекте, как подбор персонала: дешевизна закрытия позиции часто означает некачественных кан-

[10] Часть данных предоставлена Константином Мельниковым, рекрутером с большим стажем. Данные были опубликованы в форуме на сайте e-xecutive.

дидатов, особенно если сроки проекта невелики. В то же время дорогое закрытие позиции не всегда означает качество, особенно на трудодефицитных рынках. По нашей таблице, наиболее приемлемые условия можно получить в средних кадровых агентствах и через рекламу в метро и Интернете. К сожалению, так закрываются только простые, массовые позиции (помощник бухгалтера, менеджер по рекламе, бэкофис отдела продаж, IT-специалисты и др.). Вакансии, требующие более тонкой работы, обычно заполняются нелегко. А именно они составляют «ключевые» позиции на предприятии. «Ключевые» позиции всегда требуют особого доверия со стороны владельца предприятия по отношению к людям, занимающим их. Поэтому без «близкородственного скрещивания» работодатели в ближайшее время вряд ли обойдутся, по нашим прогнозам. Однако, чтобы все-таки несколько снизить риски для бизнеса, мы рекомендуем выполнять ряд простых правил при наборе персонала через любые источники.

Правило 1. Количество вакансий, заполняемых через один источник, не должно превышать 30 % всех вакансий предприятия. Выполнение данного правила позволит ослабить зависимость от конкретного ресурса. Для «близкородственного» ресурса эта доля должна быть не более 15–20 %.

Правило 2. Собеседования для кандидатов на топ-позиции должны быть многоступенчатыми, чтобы избежать односторонности, субъективности подхода. Для менеджеров низшего и среднего звена достаточно 1–2 собеседований – с рекрутером и непосредственным руководителем.

Правило 3. Количество собеседований для топ-менеджеров, тем не менее, не должно превышать 3–4 и включать встречи с людьми того же ранга. Это означает, что в агентстве e-xecutive search с кандидатом встречается партнер или старший консультант, у клиента – директор по персоналу, 1–2 директора функциональных подразделений (обычно главные коммерческие и производственные люди) и генеральный менеджер или собственник (т. е. лицо, принимающее окончательное решение). *Нет более верного способа отпугнуть хорошего кандидата на топ-позицию, чем натравить на него вначале несколько менеджеров низшего и среднего звена управления (рекрутера, психолога), которые постараются не столько выяснить реальный профессиональный уровень кандидата (для этого у них просто не хватит компетенции), сколько будут доказывать ненапрасность своего существования внутри предприятия, ошарашивая подопытного топа разными нелогичными стрессовыми вопросами и тестами из области клинической психопатологии, а работодателя - своими выводами…*

Правило 4. Рекрутинговые агентства или «вольных» рекрутеров стоит время от времени менять. Конкретный период замены связан с динамичностью предприятия и наличием выбора ресурсов на рынке труда в данном регионе. То есть если предприятие – высокодинамичное, а выбор на рынке труда разных агентств большой, то примерно раз в год стоит обновлять источники привлечения кандидатов, даже если результаты предыдущих источников устраивали. Менять чаще не стоит, потому что для настройки поиска требуется определенное время, и внешние рекрутеры должны привыкнуть к компании-клиенту, чтобы приводить кандидатов, наиболее подходящих именно для данного предприятия. Консервативные бизнесы и менее

развитые рынки труда диктуют и меньшую избирательность в ресурсах поиска кандидатов. Менять ресурсы следует потому, что привычка через какое-то время начинает мешать внешнему рекрутеру делать свою работу качественно, взгляд попросту замыливается. И вдобавок количество заполненных им на предприятии вакансий уже создает определенное лобби именно данного агентства, что создает зависимость работодателя от внешнего поставщика кадров.

Правило 5. Реклама в СМИ и Интернете хорошо работает только на привлечение менеджеров низшего и среднего звена иерархии. Топ-позиции через данные ресурсы не набирают. И не потому, что топ-менеджеры не смотрят специализированные издания по предложению работы, а потому, что топ-позиция обычно связана с высокими репутационными рисками, которые редко афишируют. Менеджер верхнего звена, откликающийся на объявления в открытых источниках – в прессе или Интернете, редко бывает реально удачливым профессионалом. Обычно на открытые предложения о работе откликаются те менеджеры верхнего звена, которые уже давно находятся в поисках работы. А если они долгое время не могут ее найти, то, значит, их профессиональные и личностные качества, скорее всего, не соответствуют заявляемым компетенциям. Тем не менее согласно опросу, проведенному www.e-xecutive.ru, менеджера все же можно «поймать» на объявление о вакансии, если выполнить следующие правила (см. рис. 10).

Рис. 10. Акцент в рекламном объявлении об открытой вакансии должен быть сделан на… (%)

Глава 3. Охота на менеджера

Лицо у нее сияло ангельской добротой, а в руке она держала тарелку с сандвичами. Как я выяснил позже, это были сандвичи с ветчиной.

П. Г. Вудхауз, «Дживс и Вустер»

Печальная новость для работодателя и хорошая для работника: в период оживления экономики количество рабочих мест увеличивается быстро, а количество вменяемых работников – медленно. Что означает – шар на стороне работника. Россия переживает сейчас всплеск деловой активности, длящийся уже несколько лет, что заставило даже осторожных и битых жизнью российских собственников задуматься над расширением своего бизнеса и, как следствие, выйти на рынок труда с новыми заманчивыми предложениями о работе. Поскольку вышел не один работодатель и не одна какая-то отрасль, а буквально все, рынок захлестнуло предложениями, и чуткий к изменениям наемный менеджер немедленно разбаловался вконец. Особенно в зонах наиболее активного предпринимательства – в обеих столицах и динамичных городах типа Екатеринбурга или Нижнего Новгорода. И если раньше работодатель из крупной брендовой компании пребывал в сладкой иллюзии, что ему достаточно объявить о наличии у него вакансий, а дальше останется только выбрать наиболее подходящих из очереди желающих, выстроившейся от порога предприятия до границ Российской Федерации, то сейчас стало ясно, что это не так.

Выпущенная несколько месяцев назад книга «Война за таланты» явилась, с одной стороны, следствием, а с другой – катализатором темы соревнования

Таблица 2

Подход традиционный	**Подход современный**
Людям нужны компании	Компаниям нужны люди
Конкурентное преимущество – основные активы	Конкурентное преимущество – талантливые люди
Компания не зависит от конкретных людей	Компания зависит от талантливых людей
Дефицит рабочих мест	Дефицит талантов
Сотрудники лояльны компании и заинтересованы в пожизненном найме	Сотрудники склонны к смене компаний, и их обязательства имеют срок
Сотрудники мотивируются зарплатой	Сотрудникам надо гораздо больше, чем зарплата
Растить все таланты внутри	Активно привлекать новые таланты
Заполнять вакансии	Постоянно искать лучших
Пользоваться проверенными ресурсами	Искать новые источники талантов
Брать тех, кто ищет работу	Заманивать тех, кто активно не ищет работу
Не выходить за рамки определенной «вилки» по должности	Ради лучших – выходить за границы «вилки»
Главное – отобрать нужных кандидатов	Главное – убедить нужных кандидатов
Найм при необходимости	Стратегия привлечения лучших

между предприятиями за обладание наиболее квалифицированным и мотивированным персоналом. Разница в подходах к привлечению персонала в период дефицита рабочих мест (традиционный) и в период дефицита квалифицированных работников (современный) представлена в таблице 2. Часть материала таблицы мы взяли из упомянутой книги, часть является следствием наших собственных наблюдений.

Подход традиционный Подход современный Людям нужны компании Компаниям нужны люди Конкурентное преимущество – основные активы Конкурентное преимущество – талантливые люди Компания не зависит от конкретных людей Компания зависит от талантливых людей Дефицит рабочих мест Дефицит талантов Сотрудники лояльны компании и заинтересованы в пожизненном найме Сотрудники склонны к смене компаний, и их обязательства имеют срок Сотрудники мотивируются зарплатой Сотрудникам на-

до гораздо больше, чем зарплата Растить все таланты внутри Активно привлекать новые таланты Заполнять вакансии Постоянно искать лучших Пользоваться проверенными ресурсами Искать новые источники талантов Брать тех, кто ищет работу Заманивать тех, кто активно не ищет работу Не выходить за рамки определенной «вилки» по должности Ради лучших – выходить за границы «вилки» Главное – отобрать нужных кандидатов Главное – убедить нужных кандидатов Найм при необходимости Стратегия привлечения лучших

Согласно новым тенденциям привлечение хороших работников – это отнюдь не ежедневная привычная рутина по заполнению вакансий, а продуманная маркетинговая стратегия, позиционирующая корпоративную культуру, условия труда и саму суть бизнеса каждой компании как достойный продукт на рынке чрезвычайно капризных клиентов – эффективных менеджеров. Это требует иных ресурсов, иной роли менеджеров по персоналу, иного отношения работодателя к наемным работникам. Рассмотрим подробнее наиболее результативные, с нашей точки зрения, способы заманивания, удерживания и использования эффективных менеджеров в условиях роста спроса на них при существующем дефиците предложения.

Параграф 1. Заманивание

Итак, от стратегии заполнения возникающих вакансий работодатели вынуждены переходить к сложным планам заманивания толковых работников на свое предприятие. Квалифицированные кадры – основное конкурентное преимущество в эпоху высокотехнологичных решений. Тот, кто лучше всего умеет концентрировать у себя профессионалов и мотивировать их на динамичный труд, имеет больше шансов победить в конкурентной борьбе.

Что обычно рассказывает о компании представитель работодателя на интервью с потенциальным работником?

Есть несколько вариантов таких интервью – и все они плохие. Пояснения и рекомендации содержатся после рассмотрения каждого варианта.

Плохой вариант 1

Кандидата вначале долго пытают на тему его предыдущей жизни, умений и навыков, желаний и возможностей. А потом, пребывая в иллюзии, что представляемая компания является для любого кандидата благом сама по себе, ограничиваются текстом вроде: «Зайдите на сайт нашей компании, там сказано все». Или: «Мы в особом представлении не нуждаемся, так как в этой индустрии мы – наиболее известная компания»… Следующий через короткое время отказ кандидата от предложенной позиции воспринимается как его же, кандидата, непрофессиональность или личностная непродвинутость. В то время как стоило бы насторожиться, если после долгого и обстоятельного рассказа о себе кандидат удовлетворится такими общими словами о работодателе и сразу примет предложение. Это, скорее всего, свидетельствует о том, что предложение данной компании у кандидата – единственное и на рынке труда он особо не востребован, поэтому с радостью хватается за возможность трудоустроиться хоть куда-то, особенно если имя компании действительно известно рынку. В лучшем случае компания приобретает лояльный «балласт», в худшем – работ-

ника, основной компетенцией которого является умение продать себя на входе в компанию и после того уже вообще ничего больше не делать.

Маленькое отступление, нужное в дальнейшем: *в социальной географии есть термин «транспортная доступность», используемый для определения предельно допустимых расстояний, воспринимаемых человеком в терминах «далеко - близко» или «хорошо - плохо». Например, на основании этого восприятия человек делает выбор жилья исходя из месторасположения работы - и наоборот, а также решает, ехать ли ему в гости к приятелям домой или встречаться на нейтральной территории. Время, затрачиваемое на преодоление расстояния, воспринимаемого как приемлемое для короткого путешествия, должно быть как минимум в два раза меньше, чем время, которое человек собирается провести в конечной точке пути, прежде чем двинуться обратно. Это означает, что если мы едем в гости к приятелю полтора часа, то должны у него провести не менее трех часов, чтобы воспринять всю поездку как не слишком обременительную. С учетом того, что рабочий день длится в среднем восемь часов, поездка на работу в течение четырех часов является абсолютным максимумом по допустимым временным затратам. Расстояние свыше четырехчасовой доступности уже не попадает в понятие «ежедневная трудовая миграция» и является существенным ограничением для жителей дальнего Подмосковья для работы в Москве. Такой же эффект действует и при оценке кандидатом адекватности предложения компании затраченным на нее предварительным усилиям.*

Так вот, **чтобы встреча в конкретной компании не воспринималась как обременительная, кандидат должен не только провести на интервью достаточное количество времени по сравнению с затраченным на путь, но и выслушать рассказ о компании не менее продолжительный и обстоятельный, чем рассказ кандидата о себе.** Иными словами, компании, расположенные в центре города (или неподалеку от места жительства кандидата), могут позволить себе тратить меньше времени на каждое интервью, чем компании, вынесенные за городскую черту или существенно удаленные от центра. Поэтому компаниям, связанным с массовым притоком людей (например, рекрутинговым агентствам), стоит снимать офис в центре города, несмотря на дороговизну: от расположения напрямую зависит эффективность их работы: количество профессионалов, склонных продолжать сотрудничество с данной компанией в той или иной форме.

Поэтому же нельзя экономить время интервью, даже если с кандидатом «все ясно». Причем «поговорить» надо и в случае отрицательного мнения, чтобы не формировать свой негативный имидж на рынке труда, и – особенно! – в случае положительного. Иначе, вопреки внутренним ощущениям представителя работодателя, крупная рыба с крючка может и сорваться….

Плохой вариант 2

Представитель работодателя, узнав требуемую информацию о кандидате, основным содержанием рассказа о компании делает расхваливание условий труда, размер социального пакета и прочие блага. Отказ кандидата воспринимается как черная неблагодарность.

На самом деле в наиболее динамичных с точки зрения экономики районах условия труда в приличных компаниях уже давно сопоставимы. И кандидат, востребованный рынком труда, это хорошо знает, потому что, как правило, посетил уже несколько потенциальных работодателей.

В такой ситуации активный акцент только на содержании соцпакета приводит кандидата к нескольким подозрительным выводам:

- компания молодая, только начинающая формировать принятые на цивилизованном рынке труда управленческие схемы, – значит, могут быть серьезные провалы в тех областях, до которых у компании пока не дошли руки или не хватило средств;
- бизнес компании неинтересный или высокорисковый, поэтому компания столько внимания уделает именно компенсации за тяжелый труд;
- компания только собирается вводить обозначенные мотивационные схемы, поэтому менеджер на интервью так много говорит об этом долгожданном счастье….

Понятно, что ни один из данных выводов не побуждает реально вменяемого кандидата принимать предложение именно данного работодателя.

А вот неэффективные менеджеры, желающие деньги просто получать, а не зарабатывать, с большой радостью будут прислушиваться к материальным обещаниям, уточнять конкретные позиции…Нам известен случай, когда предметом долгого торга двух сторон на этапе входного интервью была комплектность мебели в кабинете желаемого менеджера.

Эффективный менеджер заинтересуется в первую очередь особенностями бизнеса компании, а также теми возможностями зарабатывания денег – т. е. соответствием полномочий и ответственности по ставящимся задачам, – которые компания предоставляет своим сотрудникам. **Правила игры – вот что важно понять на первом же интервью в компании эффективному менеджеру.**

Мебель и марка персонального автомобиля – это не правила игры, это, как ни странно, ограничения! Впрочем, мы подробно рассмотрели эту тему во второй части книги (в параграфе про власть и атрибуты власти).

Плохой вариант 3

Этот вариант хочется выделить **жирным шрифтом –** поскольку он чрезвычайно популярен среди работодателей и чрезвычайно разрушителен для них же. Мы имеем в виду ситуацию, когда кандидата на позицию топ-менеджера, как провинившегося школьника, гоняют по всем известным интервьюеру темам, причем в почти оскорбительной форме, подаваемой как стрессовое интервью. Нам известен случай, когда в брендовой компании, производящей алкоголь, кандидату на позицию топ-менеджера могли выплеснуть в лицо стакан воды во время интервью, мотивируя это проверкой на стрессоустойчивость, поскольку первое лицо компании позволяло себе подобные экзерсисы со своими ближайшими подчиненными…..

Одно радует: отношение к подобным методам интервьюирования совершенно четко проводит границу между эффективными и вменяемыми менеджерами и неэффективными и, видимо, не слишком здоровыми психически другими кандидатами. Вменяемый менеджер прекратит интервью и покинет компанию, как только будет задето его достоинство. А зачастую – просто не

пойдет на интервью в такую компанию, поскольку обычно она известна на рынке не только своей продукцией, но и, мягко говоря, особенностями своей корпоративной культуры.

К таким же недопустимым методам проведения интервью в коммерческие организации мы относим так называемый детектор лжи, клинические психологические тесты (например, MMPI) и др.

Как нам кажется, склонность работодателя применять подобные методы на интервью с кандидатами сама по себе является диагнозом как минимум невроза – и собственника, и компании в целом. **К теме менеджмента это отношения уже не имеет.**

Эффективное интервьюирование

Для того чтобы привлечь грамотного кандидата внутрь компании, нужно хорошо настроить основной инструмент заманивания – интервью. Есть много различных правил проведения интервью – на основе открытых вопросов, закрытых вопросов, ассоциативных образов, свободного разговора и др. Мы предлагаем простую методику интервью, исходя из нашего позитивного опыта.

Мы не сделаем особого открытия, еще раз обозначив, что любое интервью можно разделить на три стадии: **подготовительную, основную и заключительную.** Рекомендуем выделить еще одну стадию – **пост-сопровождение** интервью, поскольку ее часто необоснованно забывают загруженные основным процессом интервьюеры.

Подготовительная стадия начинается со сбора информации об интервьюируемом – в виде заполнения небольшой анкеты или резюме в принятом в данной компании формате. В резюме стоит обозначить опыт кандидата в должностях, соответствующих вакансии, его знания, умения и навыки, подтвержденные прежними работодателями, и контактные данные. Часто резюме предоставляет в компанию или сам кандидат (если он был найден прямым поиском), или агентство.

Задача интервьюера – выстроить полученную от посредников или кандидата информацию **наиболее удобным образом.** Удобство же представления информации определяется ответами интервьюера на вопросы: «**Что** нужно узнать о кандидате? **Зачем** нужна эта информация?». Если интервьюер не является лицом, принимающим решение, или непосредственным заказчиком, тогда еще он должен ответить на вопрос: «**Для кого** нужна информация о кандидате?».

Ответ на вопрос «Что?» обычно коррелирует со списком требований к вакантной должности. Ответ на вопрос «Зачем?» позволяет интервьюеру определить, какая информация о кандидате является наиболее важной, какие сведения пока не ясны или не подтверждены, какая нужная информация пока (до встречи) отсутствует. Обычно честных ответов на вопросы «Что?» и «Зачем?» достаточно, чтобы выстроить план проведения интервью, последовательность рассматриваемых тем и предварительный список вопросов к кандидату. В это же время стоит определить форму проведения интервью: будет ли это беседа или ответы на вопросы, или повествование кандидата с уточнениями интервьюеров и т. д.

Если существенным является также адресат направляемой после интервью информации о кандидате, то список вопросов интервью дополняется темами, позволяющими дистантному заказчику получить уточненные в соответствии с его требованиями сведения о кандидате. Сразу отметим, что мы имеем в виду адекватного заказчика, поэтому глубокое психопатологическое исследование кандидата, якобы дающее однозначный ответ, например, на вопрос о склонности к воровству или лжи, находится далеко за рамками рассматриваемой методики. Да и всей книги.

Подготовительная стадия включает также **организацию** интервью: определение времени, места проведения встречи и состава интервьюеров. Компания может связаться с кандидатом самостоятельно или через посредника-агентство. Кандидата принято ставить в известность о времени и месте интервью за несколько дней до самой встречи, чтобы была возможность взаимно адаптировать рабочее расписание. Хорошим тоном является также уведомление кандидата о составе интервьюеров и примерном круге тем интервью.

Основная стадия представляет собой собственно интервью. Важно правильно начать интервью: начало – середина дела. По сути, в первые несколько минут интервьюер и кандидат определяются с ролью. Если кандидат первым живо и весело начинает рассказ о себе, что часто бывает при собеседованиях с людьми, привыкшими руководить, то интервьюеру остается просто следовать за правилами, которые задает кандидат. Именно это часто расстраивает неопытных интервьюеров и вынуждает их силой пытаться восстановить свое главенство, что, безусловно, раздражает кандидата, порой воспринимающего рекрутера как формальную и временную преграду на пути своей встречи с работодателем. Для того чтобы кандидат изначально воспринимал интервьюера как первого – и потому важного! – представителя компании, интервьюеру следует сделать несколько простых вещей. Поздороваться и представиться, внятно назвав свое имя и должность, задать вводный спокойный вопрос, вроде: «Вы нас быстро нашли, Петр Петрович?». А затем рассказать в нескольких словах о структуре интервью, примерном списке тем, примерном времени, которое планируется на интервью потратить. И предложить кандидату (уже выслушавшему правила интервьюера) формальный выбор: «Как Вы хотите, чтобы мы начали интервью, Петр Петрович? Вы сначала расскажете о себе или мне подробнее рассказать Вам о компании?». Кандидат обычно чувствует к себе уважение, понимает, что его ждет и не старается подавить интервьюера, принимая его правила игры. Далее интервью идет по плану, разработанному на предварительной стадии подготовки, независимо от выбора кандидата.

Заключительная стадия обычно предполагает подведение предварительных итогов интервью, ответы на дополнительные вопросы и определение дальнейших шагов. В это время интервьюер ставит кандидата в известность о следующих встречах, сообщает, когда они будут назначены, и информирует кандидата о времени следующего контакта (звонка или встречи).

Постсопровождение состоит из обратной связи с кандидатом по результатам интервью – и в случае положительного отклика, и – обязательно! – в случае негативного решения.

К сожалению, работодатели часто недооценивают скорость распространения информации на рынке труда и не утруждают себя сообщением кандидату

результатов интервью, если решение по данному специалисту негативное. Компании или агентства, не поддерживающие вежливую обратную связь с кандидатами, прошедшими у них интервью, довольно быстро попадают в списки некорректных работодателей, что может повлиять на решение тех кандидатов, которые их действительно заинтересовали. Если в компании проходит массовый набор персонала и не хватает ресурсов на оповещение тех, кто не прошел на следующий этап интервью, лучше сразу оговорить такой формат на заключительной стадии. Просто сообщить кандидату, что в случае положительного ответа с ним обязательно свяжутся, а отрицательным ответом следует считать отсутствие ответа в течение недели. Правда, в этом случае могут случиться казусы: если лицо, принимающее решение, находится в отъезде более недели, а рекрутер-интервьюер забыл связаться с понравившимся кандидатом в установленный срок или сообщил ему о том, что следующая встреча переносится на более поздний срок, выбранный специалист с высокой вероятностью примет предложение другой компании, посчитав затягивание времени до следующей встречи мягкой формой отказа.

Обработка информации, полученной на интервью, как правило, сводится к анализу формальных данных кандидата, его ответов, сходства и различий фактов резюме и реального опыта и субъективного впечатления интервьюера. К субъективному впечатлению можно относиться по-разному, но мы не рекомендуем увлекаться формализованными анкетами, опросниками и прочими методами, якобы позволяющими снять субъективность восприятия. Не поможет. Ряд опытных рекрутеров придерживаются той точки зрения, что впечатление от встречи с кандидатом складывается в течение первых 30–40 секунд, а все остальное время интервьюер находит логические обоснования правильности первого впечатления. Это вполне соотносится с тем временем, которое, по законам социальной психологии, требуется людям для составления мнения друг о друге, если они встретились впервые. Именно поэтому (несколько отступая от темы) так много времени уделяют мастера политтехнологий обучению своих подопечных вхождению в первый 30–40-секундный контакт с аудиторией (электоратом). Первое впечатление – весьма стойкое, и его корректировка – длительный и сложный процесс. Мы уже упоминали выше, как важно для интервьюера правильно представиться, начать интервью, войти в контакт – это короткое время определит потом все дальнейшее течение интервью. Ровно так же для кандидата чрезвычайно важно понравиться интервьюеру – еще до того, как первое впечатление будет подтверждено фактами профессиональных побед кандидата, явившимися поводом для встречи. Подробнее мы рассматриваем умение произвести впечатление со стороны кандидата во второй части книги, адресованной наемным менеджерам.

Частично поясним такую значимость первых нескольких мгновений встречи. Дело в том, что людям свойственно сравнивать новых знакомых с прежними. Любой новый опыт человека формируется на основании сравнения с уже существующим опытом. Чем больше было предыдущих встреч, тем обширнее «библиотека образов», тем быстрее делается выбор. Если у интервьюера было много негативных эмоций от встреч с незнакомцами, то кандидату придется нелегко, если же опыт был позитивным, то и следующие встречи сложатся неп-

лохо. Однако вероятность ошибки реально высока – можно не осознавать вдруг возникшей неприязни к незнакомцу, основанной на его поверхностном сходстве с давним обидчиком или грубым школьным военруком, однако это сходство, увы, может оказать поворотное влияние на принятие решения о продолжении контакта или о прерывании его. Точно так же тот факт, что кандидат напоминает лучшего институтского приятеля интервьюера, вовсе не означает, что его профессиональных компетенций будет достаточно для занятия имеющейся вакансии. Очень хорошо, когда интервьюер (или рекрутер) является уже опытным и рефлексивным человеком и в состоянии оценить, где кандидат его насторожил в силу того, что сказал что-то не вполне профессиональное, а где вся настороженность объясняется лишь ассоциацией с неприятным соседом по дому. Обычно управлять своей «библиотекой образов» можно после большого количества разнообразных интервью. Поэтому, кстати, так увлеченно смотрят кандидатов к себе в подразделение молодые руководители, остывая к этому занятию года через три непрерывной практики…

Нам неоднократно приходилось убеждать молодых руководителей предприятия в том, что менеджеры среднего звена вполне в состоянии справиться с отбором «нижних чинов» и совершенно не обязательно смотреть кандидатов в офис-менеджеры силами генерального директора, если компания не хочет обрести в его лице самого дорогого рекрутера за всю историю существования практики подбора.

Тем не менее, пресловутая «биохимия», т. е. личностный комфорт интервьюера и кандидата, чрезвычайно важна при принятии решения. Поэтому в ходе подготовки интервью следует ответить на вопрос: «Для кого нужна информация о кандидате?», о чем мы упоминали выше. А также именно поэтому мы рекомендуем менять агентства не чаще раза в год даже для динамичных компаний, поскольку «биохимическая» настройка поиска подходящих для данного предприятия кандидатов требует гораздо больше времени, чем профессиональная.

Выбор лучшего среди представленных кандидатов – сложный процесс. Хотя нужен всего один человек для заполнения имеющейся вакансии, никакой заказчик не хочет делать выбор из одного. Обычно действует правило 10–5–3–1. Что означает: из 10 специалистов, приглашенных на интервью в агентство, до заказчика доходит 5, из которых не более 3 проходят на следующий этап интервью, после чего определяется финалист. И такая статистика считается очень хорошей. Зачастую посредники перебирают практически весь рынок труда, пытаясь удовлетворить разборчивого заказчика, и на интервью в компанию попадает не более 10 % прошедших через агентство соискателей. Кстати, если работодатель перебирает кандидатов, как барышня на выданье – женихов, то, скорее всего, позиция в компании еще не полностью сформирована, и поэтому велика роль пресловутого «биохимического» фактора. Посредники, обеспечивающие вал кандидатов, в этом случае ведут себя непрофессионально, поскольку напрасно будоражат рынок труда и ухудшают свой имидж, пытаясь отработать количеством заказ, не сформированный качественно. Уточнение заказа – самая тонкая вещь в работе посредника на рынке труда, но это отдельная большая тема, лежащая за рамками настоящего материала.

Параграф 2. Удерживание

…«Наконец-то мой патрон Полыхаев отправляет меня на производство. Но вот что меня поражает, дорогая Тили, – в концерне «Геркулес» это называется «загнать в бутылку» (sagnat w butilku!). Мой новый друг Бомзе сообщил, что на производство меня посылают в виде наказания…»
И. Ильф, Е. Петров, «Золотой теленок»

В случае благоприятного развития событий и возникновения «взаимной любви» работодателя и наемного менеджера последний принимает оффер и начинает готовиться к встрече с новой компанией. Очень хорошо, если компания также готовится к приему нового сотрудника, и не только силами инспектора по кадрам. Нам, к сожалению, нередко встречались ситуации, когда долгожданный и высокооплачиваемый менеджер не мог неделями приступить к работе по причине полной неподготовленности рабочего места и участка работы. В полном соответствии с эпиграфом к данному параграфу найденный задорого квалифицированный специалист был вынужден буквально пробивать себе возможность хоть чем-то оправдывать ежедневный заработок. В результате такого «входа» в компанию мотивация на продуктивный труд снижается, и работодатель несет убыток дважды: во-первых, во время прямой оплаты простоя высокооплачиваемого специалиста, пока ему готовят рабочее место; во-вторых, из-за недополучения от этого специалиста максимального производственного эффекта впоследствии. Недозагруженные работой люди довольно быстро понимают ситуацию, когда работай – не работай = сумма заработка от этого не меняется. А если не видно разницы (перефразируя рекламу) – зачем работать больше?

Обычно процедура введения нового сотрудника в компанию включает организационную информацию, профессиональную подготовку и общекорпоративную адаптацию.

Организационная информация должна дать новому сотруднику возможность свободно ориентироваться на новой территории, понимать структуру компании, расположение различных подразделений внутри офиса, необходимые телефоны и имена, распорядок дня и прочие бэкофисные опции. Организационная информация призвана максимально облегчить профессионалу сопровождение его основной деятельности.

Профессиональная подготовка разделена на курсы разной глубины и сложности – в зависимости от положения в служебной иерархии и уровня квалификации нового сотрудника. Так, для «нижних чинов» вход в компанию обычно начинается с общих курсов подготовки (курсы «молодого бойца»), переходящих в курс введения в профессию, а далее – курсы, разделяющиеся по уровням профессиональных компетенций. Для менеджеров среднего звена обычно достаточно некоторых профессиональных вводных, не обучающих ремеслу, а дающих тонкие настройки приложения той или иной специализации внутри конкретной отрасли и конкретной компании. Топ-менеджеры в ходе профессиональной адаптации в основном получают информацию о стратеги-

ческих проблемах и планах предприятия, помогающую им приложить их предыдущий опыт в наиболее эффективном для данной компании варианте.

Общекорпоративная адаптация призвана ускорить восприятие компании новым менеджером как «своей». С этой целью в компании планируют разные мероприятия, упрощающие новичку процесс формирования более неформальных отношений с коллективом. Новичка вовлекают в подготовку корпоративных праздников, подталкивают к участию в профессиональных и спортивных соревнованиях и пр. Иногда в компании создается институт наставников – «старых» сотрудников компании, почетной (а порой и оплачиваемой) обязанностью которых помимо основной профессиональной деятельности является разносторонняя помощь новым сотрудникам в скорейшей адаптации. Элементы общекорпоративной вовлеченности сопровождают сотрудников в течение всего их срока пребывания в компании. И это приводит к двум следствиям.

Следствие 1

Высокая общекорпоративная вовлеченность является сильным мотиватором на работу в компании, даже при ослаблении других стимулов, включая материальные. Согласно последним исследованиям американских коллег из Чикагского университета участие в жизни компании стоит на третьем месте по привлекательности среди прочих мотивирующих факторов, в то время как повышение заработной платы – на шестом.

Следствие 2

Неуправляемая (т. е. самоорганизующаяся) корпоративная вовлеченность приводит к формированию устойчивых неформальных групп персонала, объединяющихся вокруг лидеров, часто находящихся в оппозиции к формальным управляющим структурам.

Иными словами, управляемая общекорпоративная адаптация является чрезвычайно сильным управленческим инструментом, а стихийная может оказаться столь же сильным разрушителем.

Даже после того, как все основные адаптационные процедуры завершены, новый сотрудник постепенно вживается в коллектив и выходит на рабочую мощность, работодателю рано расслабляться и надеяться на то, что сроком пребывания приобретенного профессионала в компании он уже управляет самостоятельно. По нашим наблюдениям, есть несколько критических сроков пребывания менеджера в компании, когда вероятность его ухода наиболее высока. И не всегда – по инициативе работодателя. Мы приводим эти сроки и комментарии к ним в таблице 3.

Для того чтобы удержать менеджера в компании, мы рекомендуем работодателю обращать на него внимание **на границах** этих критических сроков.

Было бы целесообразно встретиться с новичком через **три дня** его пребывания в компании и узнать о первых впечатлениях и планах. На ряде предприятий такой процесс организован довольно хорошо, но часто подобную «обратную связь» от новичка собирает менеджер по персоналу. Это правильно для нижних и, возможно, средних уровней иерархии менеджеров, и только в части сбора общей организационной информации. Для сбора профессиональных

Таблица 3

Срок пребывания в компании	**Комментарии**
3 дня	Менеджер переживает стресс от новой компании независимо от своих перспектив в ней. Поскольку при любой продаже всегда присутствует элемент иллюзии, через три дня истинное «личико» компании (проблемы в системе управления, агрессивность корпоративной культуры и пр.) постепенно проступает перед новым менеджером. Недостаток опыта или избалованность на прежних местах работы может заставить нового менеджера разочароваться в своем выборе раньше, чем он найдет конструктивный выход, особенно если его рабочее место еще не готово.
3 месяца	Работодатель тоже видит, что приобретенный менеджер несколько проще, чем ожидания от него. Беспокойство новый менеджер уже приносит, а результат пока неочевиден. Первые три месяца ? это только круги на воде от брошенного в воду камня. Чем больше камень, тем больше круги. Однако чем выше позиция ? тем дальше реальный результат от входа нового менеджера. Говоря словами Ремарка: «Прелесть новизны уже прошла, а прелесть доверия еще не наступила». Менеджер, ощущающий возрастающее давление от ожиданий работодателя, может начать искать более спокойную среду. И работодатель также может продолжить поиск на данную вакансию. Испытательный срок может оказаться не закрытым одной из сторон.
6 месяцев	К этому сроку менеджер уже обычно работает на полную рабочую мощность и вполне адаптировался к компании, работодатель также привык к новому сотруднику и видит как плюсы, так и минусы его деятельности. Оба более трезво оценивают ожидания друг от друга. И эти ожидания могут не совпасть на более дальней перспективе.
1 год	Менеджер привык к работе в компании, работодатель привык к тому, что данная должность занята именно этим менеджером. И поэтому не утруждает себя заботой о развитии его карьеры или ином поощрении. Менеджер уже достиг определенных результатов, которые можно продать на рынке труда, но еще недостаточно втянулся в компанию, чтобы перестать ждать особого внимания от работодателя в связи со своими достижениями. И если он такого внимания не получает, то может начать рассматривать другие предложения (особенно это относится к представителям высокодинамичных специальностей: менеджерам по продажам, менеджерам по маркетингу и рекламе и т.д.)
2 года	Менеджер хорошо обустроился в компании, производительно работает. Работодатель дождался уже многих успехов от менеджера, сформирован взаимный кредит доверия, ожидания скорректированы, планы ясны, многие участки работы отстроены и не требуют постоянного наблюдения и развития со стороны менеджера? Ему может стать просто скучно. И он начинает внимательно смотреть на предложения других компаний.
3 года	Менеджер прижился в компании, расслабился, работает не самым эффективным образом, поскольку за предыдущее время отладил то, что можно отладить, и махнул рукой на то, что, как он считает, отладить нельзя. Скуку компенсирует реализацией своих хобби за счет компании (например, сидит часами в Интернете). Работодатель привык к менеджеру, но успокоенность последнего справедливо воспринимает как неэффективное вложение средств в оплату менеджера. И начинает искать ему более активную замену.

впечатлений лучше присоединиться непосредственному руководителю нового менеджера. Для топ-менеджмента референтной фигурой внутри компании является генеральный менеджер – он и должен встречаться с менеджерами верхнего звена через три дня их пребывания в компании. Впрочем, обычно первые несколько дней, а то и недель счастье от обретения нового специалиста настолько велико, что общение его с руководителями всех мастей происходит в почти непрерывном режиме.

Через **три месяца** стоит четко определиться с закрытием испытательного срока, а если он не устанавливался, то провести встречу с новым менеджером в целях подведения первых итогов и внесения корректив в планы взаимодействия.

Через **полгода** стоит как-то поощрить нового менеджера, чтобы он почувствовал ненапрасность своих усилий в новой команде, понял, что компания его приняла. Или же – если работа новичка не вполне устраивает – мягко скорректировать направление его трудовых порывов.

Через **год** работодателю стоит продвинуть менеджера по карьерной или профессиональной шкале, если он того заслужил. В это же время обычно ожидают повышения заработной платы… Если же за год менеджер ничем особым себя не зарекомендовал, то стоит удивиться долготерпению работодателя и посоветовать последнему открыть новый поиск на данную позицию.

Через **два года** работодателю и работнику хорошо бы договориться о неких новых проектах и новых условиях. Это позволит лучше задействовать потенциал менеджера и не дать ему снизить производительность труда или откликнуться на другое предложение рынка.

Через **три года** менеджера стоит либо переместить на новый проект, либо существенно расширить его полномочия и ответственность, либо отпустить из компании, поскольку на прежнем месте эффективность его труда, по сравнению с первым-вторым годом работы, снизится. А зарплата, с высокой вероятностью, возрастет.

Понятно, что указанные сроки – относительные, но примерное их наступление близко к истине и основано на многолетних наблюдениях автора и его коллег по цеху.

Параграф 3. Испытание

Мы отмечали выше, что роль так называемого «биохимического фактора» чрезвычайно важна при отборе кандидатов, особенно на позиции, предполагающие особое доверие работодателя (например, финансовый директор, коммерческий директор, главный бухгалтер и пр.). Пришедшие «на обаянии» в компанию менеджеры имеют порой более высокий кредит доверия от работодателя, чем менее располагающие к себе, но более профессиональные их собратья по цеху. Если новичок являет собой удачное сочетание обаяния и компетентности, то проблем не возникает. Однако такие менеджеры встречаются крайне редко и стоят весьма дорого. Поэтому иногда работодателя начинают терзать смутные сомнения относительно профессиональной компетентности приобретенного обаятельного менеджера. В этом случае пришедший в компанию новый менеджер подвергается сразу нескольким разным оценкам: личностной, профессиональной, психологи-

ческой и пр. Оценки данного периода, как правило, носят неформальный характер, но их следствие надолго определит характер взаимоотношений нового менеджера и остальных членов коллектива. Неформальность оценки отнюдь не свидетельствует о ее несерьезности. Наоборот – при отсутствии формальных критериев оценки новичку придется самому грамотно скорректировать свое поведение таким образом, чтобы занять достойное место во внутренней иерархии компании, основываясь только на интуиции. А это значительно сложнее заполнения теста или прохождения структурированного собеседования, пусть даже по очень продвинутым профессиональным вопросам.

Мы разделили бы период испытаний (в нашем варианте это не то же, что формальный испытательный срок, trial period) на несколько этапов. Для каждого из них характерны свои особенности и свои результаты.

Этап 1. Узнавание

В это время происходит интересный ритуал, который в животном мире носит характер обнюхивания;), а в человечьем – осторожного поглядывания, задавания разных нейтральных вопросов с постепенным сползанием в вопросы сугубо личные. Смысл этого этапа – понять, к какой группе относится новый менеджер, соотнести его с прежними знакомыми и уверенно классифицировать. Желание классифицировать новый объект диктуется необходимостью установить наиболее безопасные правила игры и границы отношений. В связи с этим хотелось бы привести забавную классификацию животных, приписываемую древним китайцам, но почерпнутую нами у Борхеса. С нашей точки зрения, она являет собой пример исчерпывающей классификации, не оставляющей ни одного объекта за ее пределами.

ВСЕ ЖИВОТНЫЕ ДЕЛЯТСЯ НА:

– принадлежащих Императору;
– бальзамированных;
– прирученных;
– молочных поросят;
– сирен;
– сказочных;
– бродячих собак;
– включенных в настоящую классификацию;
– бегающих как сумасшедшие;
– неисчислимых;
– нарисованных тонкой кисточкой из верблюжьей шерсти;
– прочих;
– только что разбивших кувшин;
– издалека кажущихся мухами.

Как только этап узнавания завершен и новичок, сам того не подозревая, попал в какой-то класс, начинается следующая фаза его испытаний в компании.

Этап 2. Проверка на прочность

Смысл проверки на прочность в том, чтобы, с одной стороны, коллектив и отдельные его любопытные члены могли убедиться в правильности отнесения новичка к тому или иному классу, а с другой – внести необходимые коррективы в первое впечатление от нового менеджера.

Проверки бывают разные – от попыток откровенных разговоров в курилке до провокаций на профессиональные и личные темы, от немедленного включения новичка в какой-то сложный проект до полного его игнорирования (чтобы понять, а что он будет делать). *В одной компании*[11]*, например, основную проверку на прочность устраивала новичку бухгалтерия - показательная «порка» длилась месяц: документы оформлены не так, все сделано неправильно, сотрудник некомпетентен и т. д. Сотрудник впадал в ступор и понимал, кто в доме главный.*

Суть проверки диктуется первоначальным впечатлением. И если менеджер был отнесен (по предложенной нами шуточной классификации) к «принадлежащим Императору», то коллектив будет пытаться понять степень приближенности новичка к руководящему клану. Если же новичок сразу попал в «издалека кажущегося мухой», то проверка будет состоять в явном игнорировании его присутствия, мнения и прочих признаков жизни. Понятно, что менеджера, «принадлежащего Императору», обеспечат рабочим местом (а то и кабинетом и водителем) даже до его выхода на работу, в то время как «кажущийся мухой» будет – по классу – покорно ждать своего угла где-нибудь в переговорной комнате. Если не выйдет из класса, превратившись, например, в «бегающего как сумасшедший», чем тут же внесет коррективы в проверочные мероприятия. И не факт, что коррективы будут в его пользу. Менее всего люди любят менять свои убеждения, поэтому (мы это уже отмечали выше) первое впечатление надолго оставляет свой след в судьбе новичка.

Этап 3. Назначение на роль

Процедуры и выводы данного этапа являются прямым следствием выводов этапа 2. Если менеджер подтвердил свою принадлежность к определенному классу и выдержал различные проверки на прочность, то происходит его неформальное утверждение в социальной роли, наиболее подходящей ему по классу. Социальных ролей множество, но есть пять ключевых: формальный лидер (он же – начальник или доминантный лидер), неформальный лидер (он же – вожак или субдоминантный лидер), «серый кардинал» (он же – советник начальника или вожака), общий любимец, общий изгой (он же – извините, козел отпущения). Это наиболее яркие роли, которые присутствуют в любой социальной группе. Если людей в группе меньше пяти, то роли могут совпадать. Так, например, могут совпадать роли лидера и вожака, или вожака и «серого кардинала», или вожака и любимца, или «серого кардинала» и изгоя… Совпадение ролей все же возникает ситуативно, в определенной последовательности. Судьба многих «серых кардиналов», не сумевших получить достаточное количество полномочий от формально-

[11] Пример привела Полина Петруша, начальник отдела маркетинга ООО «ПАРМА».

го лидера, вскоре делала их козлами отпущения, но спустя определенное время.

Закон социальных ролей предполагает обязательное заполнение пустующей ниши. Поэтому с облегчением выдохнувший после избавления от изгоя коллектив тут же заполняет это место следующим своим членом. Как правило, именно тем, кто активнее всего ратовал за удаление изгоя.

Если коллектив достаточно велик, то роли могут быть заняты сразу несколькими «исполнителями». Но в полной аналогии с театром: есть основной состав, и есть дублирующие, тоже находящиеся в определенной иерархии.

Дублирование ролей может быть конфликтным и неконфликтным. Самое конфликтное – конечно же, дублирование роли доминантного лидера. По сути, этого дублирования нет – есть постоянная борьба между претендентами на данную роль, со смещением прежнего «начальника» в случае победы претендентов или с изгнанием претендентов в случае их поражения.

Иногда работодатель намеренно поддерживает дублирование лидирующих ролей – в соответствии с принципом «разделяй и властвуй» он видит в этом залог собственной безопасности. До тех пор, пока конфликты между претендентами на лидирующие позиции находятся в зоне управления работодателя и не мешают основной деятельности предприятия, они могут работать на работодателя. У работодателя появляется широкое поле для маневра между своими топ-менеджерами, возможность воздействия на их результативность. Однако игра «в кошки-мышки» довольно тонкая, и зачастую работодатель не в состоянии удержать статус-кво – конфликты между топами выходят далеко за пределы их кабинетов и даже компании, ухудшают имидж компании и напрямую влияют на эффективность бизнеса.

Попадание на ту или иную роль внутри коллектива для нового менеджера уже означает принятие его в сообщество. Однако этот процесс не столь однозначен, поэтому мы выделили его в отдельный этап.

Этап 4. Принятие в сообщество

Принятие в сообщество – самый богатый ритуалами этап. Количество ритуалов, их содержание и форма зависят от корпоративной культуры компании, от истории ее возникновения и развития, от месторасположения на географической карте и пр. Суть этапа – в смене восприятия коллективом новичка: с «чужой» на «свой». При этом «свой» может быть и на роли изгоя, но подобно тому, как системы ПВО считывают сигнал от пролетающего самолета и сбивают чужие «Боинги», беспрепятственно пропуская отечественные «кукурузники», так и нового менеджера сканируют дружным коллективом и меняют ему настройки, прогоняя через ритуалы, чтобы не сбить «своего» случайно. Мы знаем довольно много российских компаний, где частью ритуала принятия в коллектив служит обязательное совместное распитие спиртного, где новичку дают экстра-дозы – чтобы понять предел «выживаемости». Однако есть и менее экстремальные ритуалы. Так, например, новичку объявляют об очередности закупки в отдел «вкусненького» (если в компании не принято централизованное снабжение кофе и чаем); зовут с собой пообедать или покурить; сообщают, что в коллективе данного отдела принято, чтобы «новенький» рассказал о себе, и др.

Есть и вполне приятные ритуалы.

В редакции одного глянцевого журнала к приходу нового сотрудника приурочивался турнир в компьютерной сети. Сотруднику устанавливали версию популярной игры, рассказывали правила, даже ставили флягу с пивом. И так за три часа игры в коллективе новичок вливался в общество[12].

Обычно за влияние на нового менеджера, попавшего на уважаемую роль, идет борьба между различными противоборствующими группировками в коллективе. И для нового менеджера крайне важно вовремя определиться, с кем, например, ему стоит ездить обедать, а чье предложение надо вежливо отклонить. Первыми всегда будут пытаться приблизиться те сотрудники, которым не хватает собственной власти в компании, поэтому спонтанное присоединение к первой же дружелюбной с виду группе может означать попадание в тусовку не самых успешных людей в компании. Подробнее мы рассматриваем эту тему во второй части книги.

Самой главной частью данного этапа является принятие новичка работодателем. Если приобретенный менеджер занимает высокую позицию в иерархии компании, то работодатель довольно быстро привыкает к его облику, имени и даже к некоторым личным данным новичка (разговоры «по душам» обычно являются обязательной частью ритуала принятия). Если же менеджер занимает среднюю или, тем более, низовую позицию в иерархической структуре компании, то процесс принятия его работодателем может затянуться надолго… Менеджер может считать себя действительно принятым в компанию тогда, когда работодатель в ответ на упоминание его фамилии не спрашивает рассеянно: «А кто это?», но четко и позитивно его характеризует: «А, это тот славный новый парень из техотдела?». В крупных компаниях достаточно подобного признания со стороны «босса босса», т. е. руководителя более высокого уровня иерархии, чем непосредственный начальник данного менеджера.

Работодатель, к сожалению, часто недооценивает мотивирующее значение внимания к новому менеджеру. Мы активно советуем не скупиться на знаки внимания к новичкам – это окупится сторицей! Порой только ощущение своей «принадлежности Императору» останавливает менеджера от принятия решения о смене компании. Мы знаем забавную историю попыток одного неплохого офис-менеджера найти более оплачиваемую и интересную работу. Как только поступало очередное предложение и менеджер принимал поворотное решение, чутье работодателя заставляло последнего именно в этот день отлавливать менеджера в коридоре и вспоминать какие-то совместные корпоративные дела, в которых роль данного менеджера была исключительно позитивной. Это была не прямая похвала, а текст вроде: «Как Вы тогда здорово организовали все эти перелеты – я почти не устал в пути!»… Менеджер шел тайно рыдать в свой кабинет-каморку и опять оставался на службе. И так продолжается, по нашим сведениям, уже лет пять… Зарплата менеджера при этом растет значительно медленнее, чем объем обязанностей.

[12] Автор рассказа – Андрей Баратынский, руководитель проекта V8.1C.ru компании «1 С».

Глава 4. Содержание менеджера в рабочих условиях (основы управления)

Я не могу сидеть сложа руки и праздно глядеть, как кто-то трудится в поте лица. У меня сразу появляется потребность встать и начать распоряжаться, и я прохаживаюсь, засунув руки в карманы, и руковожу.

Дж. К. Джером,
«Трое в одной лодке, не считая собаки»

Менеджер, попавший в компанию и успешно прошедший период адаптации, становится полноценным членом коллектива, что налагает на него и на работодателя определенные обязательства. Отношения сотрудника и компании, в том числе в плане карьеры, похожи на заключение брака. Можно по расчету, с брачным контрактом, с расписанными правами и обязанностями – скучно, но надежно. Либо без контракта, на доверии, гражданский брак – неожиданно и романтично. Но, как свидетельствуют опросы, в гражданском браке всегда одна сторона считает себя свободной во всех отношениях…

Намеренно не уточняем эту сторону, так как вопреки сложившемуся мнению в малоструктурированной компании не только работодатель не чувствует себя связанным обязательствами перед сотрудниками, но и сотрудники часто не особо переживают по поводу своих обязательств перед работодателем.

Взаимное нарушение обязательств иногда становится забавной остренькой игрой, когда обе стороны прекрасно понимают условность и срочность их союза и стараются извлечь из этого факта максимальные выгоды: работодатель, например, обещая некий «бонус» при заманивании сотрудника, напрочь забывает о своем обещании потом, как бы экономя фонд оплаты труда. Сотрудник же, не получивший обещанного, использует служебное положение в целях личного обогащения: корпоративный водитель обслуживает всю семью, а представительские подарки, предназначенные клиентам, распространяются среди друзей и родственников сотрудника… Обычно усредненные результаты показывают, что страдают обе стороны: сотрудники нелояльны работодателю и быстро покидают компанию, а работодатель, не видя в этом большой беды, тратит все увеличивающиеся средства на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников.

Данная ситуация обычна для многих компаний и зачастую связана, вопреки общему мнению, не столько с личностными качествами конкретных сотрудников и работодателей, сколько с существующим между ними непониманием. Используя один и тот же язык, они, образно говоря, общаются на разных диалектах, что очень мешает налаживанию совместной продуктивной работы. Именно поэтому мы решили на нескольких примерах разобрать, чего же хочет менеджер, а чего – работодатель, и есть ли у них возможность договориться.

Параграф 1. Чего хочет менеджер

Есть один старый анекдот о том, как муж и жена прожили вместе 60 с лишним лет. И вдруг за завтраком она думает: «А почему вот я уже на протяжении всей жизни отдаю ему лучший кусок, мою любимую корочку?! Все, хватит, дам ему сегодня мякиш!». Дед, получив его, очень обрадовался и спросил, почему столько лет он был вынужден есть корку и вдруг спустя почти всю жизнь жена решила его порадовать?..

Ровно та же ошибка проекции собственных желаний и чаяний на другого подстерегает наемных менеджеров, пытающихся сделать удачную карьеру в компании очередного работодателя.

Работа занимает – по разным оценкам – от 50 до 75 % периода бодрствования человека в возрасте от 23 до 55 лет. Иными словами, наемные работники более половины своей жизни живут «не дома». Понятно, насколько важным является выбор этого альтернативного места обитания!

Каждый нормальный менеджер хочет:

1) иметь возможность заниматься своей профессией;

2) иметь возможность общаться с себе подобными, т. е. с людьми, говорящими с ним на одном профессиональном языке и разделяющими его базовые принципы;

3) иметь возможность видеть результаты своего труда;

4) вовремя получать «обратную связь» по результатам своей работы: похвалу в случае удачи и обоснованное этичное объяснение ошибки в случае неудачи[13];

[13] Мы еще неоднократно будем возвращаться к основным законам мотивирования. Подробно рассматриваем этот вопрос в главе 5, как, впрочем, и во всех остальных.

5) чувствовать свою нужность и полезность, разделяемую теми коллегами, чье мнение для него значимо; вовлеченность в коллектив в определенном, уважаемом статусе;

6) не подвергаться унижениям и оскорблениям, сохранять свое достоинство.

Думаем, что, прочитав этот список, некоторые менеджеры захотят его дополнить, но вряд ли кто-нибудь захочет что-то из этого списка исключить. Тем не менее далеко не все успешные менеджеры могут удовлетворенно сказать: «Да, у меня есть все это – и еще многое другое – на моей нынешней работе!».

Возможность заниматься своей профессией – далеко не столь очевидная практика для менеджера, как кажется на первый взгляд. В компаниях с хаотичной системой управления (а неструктурированность управления – бич многих российских компаний!) менеджер постоянно должен «затыкать дыры», образующиеся на разрывах разных функциональных зон либо в зонах дублирования функций, или в случае отсутствия иерархии целей, или в случае еще сто одной управленческой ошибки, которыми так богата повседневная практика. Режим аврала многие компании (работодатели) считают благом, показателем динамики бизнеса, не ощущая того, что вместо поступательного движения компания демонстрирует хаотичное бросание в разные стороны. Сумма векторов направлений чаще всего равна нулю. «Работаешь, работаешь, а выработки нет» – демотивирующий слоган подобных компаний.

Однако это еще не самое худшее. Хуже – в нашем понимании – когда менеджер вместо работы должен заниматься так называемой политикой, т. е. отстраиванием неформальных связей и отношений внутри компании, которые позволили бы ему в итоге заниматься той деятельностью, ради которой его наняли (и за что он регулярно получает деньги). Выбранный нами эпиграф ко второму параграфу предыдущей главы не случаен: для того чтобы просто отрабатывать свою зарплату, иному совестливому менеджеру приходится серьезно обозлить своего начальника, подобно несчастному немцу из «Золотого теленка», несколько месяцев маявшемуся в ожидании работы и получившему ее в качестве наказания.

Оказавшись на новом месте и желая приступить к своей деятельности, менеджер часто сталкивается с необходимостью самостоятельно отстраивать отношения со «старой гвардией», редко поддерживающей новичков. Работодатель далеко не всегда оказывает необходимую административную поддержку новому менеджеру, полагая, что в умении договариваться со всеми, и с его «придворными» в первую очередь, состоит основная добавленная стоимость кадрового приобретения.

Порой работодатель полагает, что необходимость «новичка» проявить себя в политических «танцах» компании страхует его, работодателя, от попадания в излишнюю зависимость от нового специалиста, поскольку за время, пока тот выйдет на рабочую мощность, минуя все ловушки сопротивления основного персонала, компания успеет к нему присмотреться и окончательно определиться. Тогда как РОВНО НАОБОРОТ! Политика – палка о двух концах. Возможность (необходимость!) заниматься политикой вместо непосредственной работы создает для наемного менеджера эксклюзивные возможности по наращиванию своей власти в компании. Чем выше позиция менеджера, тем больше

внимания он уделяет «политике». Количество весомых неформальных связей, порой скрытых от работодателя, формируемых в ходе протаптывания тропы к своим должностным обязанностям, наделяет менеджера существенно бОльшими полномочиями, чем ему было положено по должности, и в некоторых случаях создает серьезную зависимость работодателя от успешного «политикана». В системе оценки нового менеджера иногда значимость профессиональных компетенций уступает умению манипулировать… Мы подробно рассмотрели данный материал во второй части книги.

Чем больше внимания уделяет компания поддержке нового менеджера, созданию ему возможностей заниматься основное время выполнением должностных обязанностей, тем от больших неприятностей работодатель страхует сам себя.

Возможность общаться с людьми своего профессионального круга очень ценится менеджерами, в работе которых существенна доля творчества, креатива, или же теми, чьи решения связаны с серьезными аналитическими выводами, оценкой рисков бизнеса и пр. Поэтому наибольшая часть «мыслителей» сосредотачивается в подразделениях нового продукта или инвестиционного анализа. Однако и для представителей других специализаций чрезвычайно важно иметь понимающую и реагирующую адекватно команду профессиональных единомышленников. Среди причин отказа кандидата выйти на работу в компанию с привлекательным компенсационным пакетом мы неоднократно слышим: «Там поговорить толком не с кем!» – или: «Я не хочу заниматься базовым обучением всей компании прежде, чем смогу приступить к своим обязанностям!».

Чем больше внимания уделяет компания развитию персонала, тем лучших специалистов ей удается привлекать. Согласно нашим опросам[14] материальный стимул стоит ПОСЛЕ стимула на саморазвитие, особенно у менеджеров верхнего звена иерархии.

Желание видеть результаты своего труда и получать адекватную обратную связь по ним – прямое следствие действия так называемого закона эффекта, одного из основных мотивационных законов: Люди наиболее эффективно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели.

Нарушение данного закона работодателем (выражаемое обычно в отсутствии обратной связи с сотрудниками по результатам их труда и отделению результатов труда от конкретных исполнителей) приводит к выраженной демотивации менеджеров и к работе по принципу «бери больше – кидай дальше, отдыхай, пока летит». Понятно, что в таких условиях компания работает не самым производительным образом. Работодатель, экономящий на обратной связи, теряет в эффективности всего бизнеса.

Возможность быть принятым в коллектив, ощущать свою востребованность и не подвергаться унижениям – эти вполне естественные желания менеджера реализуются далеко не в каждой корпоративной культуре. А поскольку корпоративная культура – зеркало личной культуры работодателя, свои перспек-

[14] Мы не публикуем статистику по нашим исследованиям, поскольку не занимались массовыми опросами. Все приводимые данные – на основе интервью с нашими кандидатами и клиентами и на нашей общей совести.

тивы внимательный менеджер может увидеть уже на первом интервью в компании. Работодателя часто обижает отказ кандидата выйти на работу в известную и богатую компанию после того, как тому пришлось дожидаться старта интервью в течение часа-полутора в переговорной комнате (да еще и чаю не предложили… да еще и выставить пытались с предложением «посидеть в коридорчике», поскольку переговорная нужна для «важной встречи»…). Работодатель воспринимает такой отказ как каприз и сетует на избалованность кандидатов на столичном рынке труда. Избалованность, конечно же, присутствует. Но именно поэтому – поскольку у кандидатов появился выбор – соблюдение правил делового этикета, доброжелательность и вежливость превратились в существенное конкурентное преимущество компании, соревнующейся за лучшие кадры, поскольку размер компенсационного пакета примерно одинаков для одних и тех же должностей в крупных столичных компаниях.

Параграф 2. Чего хочет работодатель

Под давлением дела идут хуже.
Закон термодинамики Мерфи

Из предыдущего параграфа можно сделать неверный вывод о том, что благие намерения работоспособного, профессионального, эффективного менеджера принести пользу компании разбиваются в прах о некомпетентность и недружелюбность работодателя. Это не так.

Работодатель тоже хочет счастья для своей компании, и, конечно же, гораздо сильнее, чем менеджер, поскольку риски у него другие: у менеджера – должность, а у собственника – весь бизнес.

Поэтому работодатель хотел бы:

1) чтобы все менеджеры его компании работали на цели его бизнеса;

2) чтобы все менеджеры были лояльны своему работодателю;

3) чтобы в компании работали лучшие профессиональные кадры отрасли;

4) чтобы менеджеры были самомотивированы и работали не просто за жалованье, а с интересом, с творчеством;

5) чтобы уровень исполнительской дисциплины в компании был неизменно высоким;

6) чтобы работодатель имел возможность в любой момент времени четко понимать, что происходит в компании, и вносить корректирующие воздействия, если понадобится, но не был бы «привязан» к компании на коротком поводке.

Как и в предыдущем параграфе, данное перечисление относится к категории «включая, но не ограничиваясь», т. е. список может быть существенно расширен, но вряд ли какие-то из перечисленных пунктов вменяемый работодатель захотел бы убрать.

Если внимательно просмотреть оба списка, очевидно, что между ними много общего! Менеджеры хотят заниматься своей профессией и общаться с равными себе, а работодатель заинтересован в привлечении лучших профессиональных кадров в свою компанию. Менеджер хотел бы видеть результаты своего труда и получать обратную связь от работодателя относительно правильности

своих действий, а работодатель хотел бы, чтобы все менеджеры трудились для достижения целей компании. Менеджеры хотят быть востребованными и уважаемыми в коллективе, а работодатель хочет иметь команду творчески мотивированных, лояльных сотрудников….И тем не менее проблемы во взаимопонимании работодателя и менеджера существуют в каждой компании.

«Мы выбираем, нас выбирают – как это часто не совпадает…

Часто простое кажется вздорным: черное – белым, белое – черным».

Печальная ария героини к/ф «Большая перемена» может стать гимном взаимоотношений работодателя и менеджера, увы.

Разберем желания работодателя, чтобы понять, на каком этапе расходятся такие похожие устремления менеджера и работодателя.

Для того чтобы все менеджеры работали на единое благо компании, работодатель должен это благо: а) определить; б) донести его до сведения менеджеров и побудить их его достигать (т. е. мотивировать); в) контролировать движение к этому благу, постоянно снабжая менеджера адекватной информацией, обратной связью.

В российских компаниях общей практикой является изменение стратегических целей примерно раз в сезон. Как правило, никто особо не задумывается над необходимостью расстановки приоритетов разных целей, связывания их между собой в единую причинно-следственную цепочку. И уж, конечно, мало кто доносит до персонала в понятном и регулярном виде изменения в приоритете целей. Обычно менеджеры, только приходя на работу утром в понедельник, узнают, что наработки предыдущих месяцев можно спокойно спустить в педальное ведро, потому что за минувшие выходные дни стратегия кардинально изменилась, соответственно, прежние цели можно считать несущественными.

Нет, не согласятся с нами многие работодатели, ничего подобного! Основная цель любой компании – заработать как можно больше денег. Поэтому нет изменения цели – есть лишь изменение условий, способов и мест «деньгодобычи». Соответственно, вменяемые «деньгокопатели» (т. е. менеджеры) в состоянии быстро перестроиться под новые задачи, поскольку цель остается неизменной.

И вот тут любой работодатель попадает в ловушку одного из основных законов построения бизнеса. Бизнес – это взаимодействие между потребителем и поставщиком, между потребностями рынка и способами удовлетворения данных потребностей. Бизнес-система – это отклик на ожидания рынка, потребителя. Потребность в деньгах не может быть самодостаточной, так как деньги – лишь инструмент, способ регулирования баланса потребностей и предложений. Чем более «расфокусирован» бизнес (т. е. собственник придерживается позиции «за деньги я могу все!»), тем меньше шансов у компании удержаться на рынке, поскольку продукт ее неочевиден. Потребителю неясно, почему он должен сделать выбор именно в сторону данной компании, продуктовая линейка которой настолько размыта, что любое сравнение с более специализированными конкурентами будет не в ее пользу. Исключение составляют лишь, пожалуй, компании, продуктом которых являются различные финансовые услуги. Для них деньги не только инструмент, но и основной строительный материал, и основной продукт. Однако именно данные виды бизнеса являются

наиболее консервативными и формализованными, что лишний раз подтверждает мысль о неперспективности именно стихийного развития под лозунгом «все ради денег!».

Итак, **первое расхождение** состоит в разных оценках ценности прозрачности управленческой информации и структурированности бизнеса. Менеджер работает эффективнее, когда имеет всю необходимую информацию и понимает, что его ожидает в оперативной перспективе и на стратегическом горизонте. Собственник-работодатель часто полагает, что излишняя структурированность губит бизнес, поскольку накладывает на него жесткие ограничения и не позволяет адекватно реагировать на изменения рынка.

Прозрачность управленческой информации работодатель порой воспринимает как угрозу безопасности своего бизнеса (например, в случае ухода менеджера к конкуренту). Это расхождение является прямым следствием разной ответственности менеджера и работодателя. Как мы уже отмечали выше, менеджер мыслит категориями должности, а работодатель – всего бизнеса. Именно поэтому масштаб задач и оценка позитивности результата могут расходиться: работодатель видит и знает больше, но зачастую не утруждает себя (или не умеет) объяснением менеджеру места и роли выполняемой им задачи во всем бизнесе компании. Без такого понимания (и в случае отсутствия общей структуры, иерархии целей и пр.) менеджер выстраивает свою работу на основе собственных проекций насчет того, что важно для данной компании, а что – нет. И, естественно, может ошибаться. Как в нашем примере про бабку, деда и корочку хлеба.

Самая интересная ситуация возникает тогда, когда работодатель обретает профессионального топ-менеджера, способного мыслить на уровне всего бизнеса. Этот факт, вопреки логике, редко радует работодателя, так как он странным образом начинает конкурировать со своим же наемным менеджером, как с равнодолевым партнером. По мнению некоторых экспертов, такая конкуренция связана с относительно недолгим существованием института собственности в современной РФ – работодатель попросту опасается потерять бизнес или его часть (либо часть своего влияния) в случае слишком доверительных отношений с особо продвинутым топ-менеджером. И такие опасения не лишены оснований, так как случаев ухода топ-менеджера в самостоятельное плавание с частью бизнеса бывшего работодателя не так уж мало…. Наше мнение более аллегоричное: мы считаем, что иерархия человеческая – вещь врожденная. Принадлежность человека к той или иной иерархической (природной) группе, или психологическому типу, считывается на биохимическом уровне за 40 секунд встречи. И в это же время, в полном соответствии с вышеприведенными соображениями об отнесении человека к тому или иному классу, встретившиеся люди определяют свои отношения в соответствии с занимаемыми «природными» ветками, а отнюдь не по должности или иным привнесенным социальным мифическим статусам. Тип собственника – довольно выраженный. Люди, являющиеся носителями типа NT (см. классификацию по Маерс – Бриггс во второй части книги), становятся в бизнесе либо собственниками, либо топ-менеджерами высшей иерархии. Однако в последнем случае – чаще в позиции советников, чем в позиции формальных руководителей – директоров, например. И это тоже понятно: советник находится почти рядом с собственником, в

то время как директор – все же ниже…Так вот, встреча со своим альтер эго, явно сидящим на той же иерархической ветке, не радует собственника, если это происходит в его компании, но доставляет массу удовольствия, если отношения формально не определены. Отсюда возникают институты различных внешних советников и консультантов, зачастую только мешающих формальным топ-менеджерам делать их работу, но создающих для работодателя сладкую иллюзию разделения рисков бизнеса с кем-то, кто, с одной стороны, понимает, о чем речь, а с другой – не сможет составить конкуренцию…

Второе расхождение связано с разным отношением работодателя и менеджера к вопросам мотивирования. Мы здесь имеем в виду отнюдь не выплату денежной компенсации, а гораздо более тонкие настройки: систему «поглаживаний», одобрений и предостережений, дающих понять менеджеру правильность его решений и их ценность для работодателя. Мы уже затрагивали эту тему выше, но подробно рассматриваем этот вопрос далее, а также во второй части книги. Мы постоянно будем возвращаться к вопросам мотивирования – во всех главах, так как считаем мотивирование основным инструментом управления. Суть разногласия в том, что менеджеры хотят быть «замотивированными» работодателем, а работодатель часто то ли боится этого процесса, то ли не умеет мотивировать сотрудников, то ли просто ленится, теряя на этом в эффективности своего бизнеса гораздо больше, чем может себе представить.

Все остальные рабочие желания и стремления, как мы показали выше, похожи у работодателей и менеджеров. Значит, проблема непонимания в чем-то другом…

Параграф 3. Как понять менеджера

> *- Они не понимают! - ввязался со скамейки регент, хоть его никто и не просил объяснять слова иностранца.*
>
> *М. А. Булгаков, «Мастер и Маргарита»*

Из текста, приведенного выше, ясно, что существенных разногласий в рабочих желаниях у менеджера и работодателя почти нет. Все основные проблемы возникают в результате эффекта разговора «автопилота с автоответчиком» – оба говорят свой запланированный текст в эфир, не заботясь о том, чтобы у их передатчика на другом конце был адекватный приемник. Иногда работодатель действительно полагает, что его дело – приказывать, а менеджера – слушать и выполнять, но чаще все-таки встречаются вполне вменяемые руководители, которые реально заинтересованы в достижении взаимопонимания с подчиненными. О первых, заблуждающихся, писать не будем, поскольку отсутствие умения думать, компенсируемое привычкой кричать погромче, напрочь убивает любые управленческие усилия.

Остановимся на вменяемых работодателях.

В нашей практике неоднократно встречались ситуации, когда работодатель честно читает книжки по управлению, тратит деньги на коучеров и консультантов всех мастей в попытке ПОНЯТЬ свой персонал и так сформулировать

задачу, чтобы она действительно стала ЯСНОЙ предполагаемому исполнителю. Методов перевода с человеческого языка на «управленческий» много; мы приведем здесь один из тех, который сами успешно использовали и который рекомендовали нашим клиентам. Этот метод можно использовать в дополнение к анализу различий в поведении, основанном на разных психологических типах (по Майерс – Бриггс), который мы приводим во второй части книги.

Итак, начнем с простого открытия, что все люди – разные. Поэтому они поразному видят и воспринимают одни и те же вещи, т. е. вносят субъективную оценку в наблюдаемые объективно явления. Широко известен социально-психологический эксперимент, часто используемый в виде кейса в оценочных мероприятиях, в ходе которого участникам предлагается описать одну и ту же комнату (или один и тот же предмет). Обычно получается столько же описаний, сколько и участников. Однако некоторые описания больше похожи друг на друга, чем другие, что связано с тем, что при всем разнообразии видений и подходов есть некоторые общие особенности восприятия, позволяющие даже самых разных людей объединять в похожие группы. Разное восприятие в социальной психологии часто связывают с различием в так называемых репрезентативных системах, т. е. в каналах получения информации и способах ее обработки людьми. Всего выделяют 4 основные репрезентативные системы:

1) визуальную (получение информации через зрение);

2) аудиальную (получение информации через слух);

3) кинестетическую (получение информации через органы осязания и обоняния);

4) дигитальную (получение информации через аналитическое «расщепление» наблюдаемого явления).

У каждого человека (кроме выраженных случаев врожденной или приобретенной инвалидности) есть все четыре канала восприятия, однако степень их выраженности, их роль в получении и обработке информации разная. По ведущему каналу восприятия принято разделять людей на визуалов – предпочитающих, в точности по поговорке, «один раз увидеть, чем сто раз услышать»; аудистов – живущих ровно наборот, за счет услышанного; кинестетиков – воспринимающих мир на ощупь и в движении; дигиталов – живущих в плену созданных ими же схематических описаний действительности. Понятно, что разные профессии, скорее всего, позволяют задействовать или развить разные каналы восприятия. Поэтому, скажем, среди дизайнеров довольно много визуалов, а хороший музыкант обязательно должен быть выраженным аудистом. Самые лучшие повара и спортсмены получаются из кинестетиков, а почти все дигиталы собираются в аналитических отделах компаний, где общаются между собой на малопонятном для остальных людей языке.

Язык действительно различается, так как каждый человек пользуется теми словами, которые лучше всего вписываются в его систему восприятия. Различаются даже формы приветствия, поэтому, когда опытный рекрутер с хорошей психологической подготовкой говорит, что уже по первым словам кандидата он может многое о нем рассказать, правды в этом утверждении иногда больше, чем хвастовства. В таблице 4 ниже мы приводим некоторые общеупотребительные фразы представителей разных репрезентативных систем.

Таблица 4

Тип репрезентативной системы	Часто встречающиеся слова-«ключи»
Визуальный	«Посмотрите!.. Яркий образ!.. Взгляните – и вы увидите!... Очевидно, что… Это – моя точка зрения…»
Аудиальный	«Послушайте!.. Любой услышит в этом… Глухое дело… Звучит… Я не слышу в этом…»
Кинестетический	«Ощутите!.. Какая приятная вещица… Ну-ка, быстро побежали выполнять… Повернитесь ко мне… Очень вкусно!»
Дигитальный	«Оцените!.. Анализируя факты, можно утверждать, что… Аналитические вычисления доказывают, что…»

Больше всего в мире в процентном отношении кинестетиков (от 60 до 80 %, по разным оценкам и в разных группах), на втором месте – визуалы (20–30 %), на третьем – аудисты (10–20 %), на четвертом – дигиталы (3–5 %).

Три следствия из приведенного выше материала.

Следствие 1. Люди с одинаковой репрезентативной системой понимают друг друга лучше, чем люди с разными каналами восприятия. Это понятное утверждение, поскольку, если люди видят один и тот же предмет примерно одинаково, да еще и похожими словами могут его описать, им гораздо проще договориться по поводу, например, его использования.

Следствие 2. Люди, знающие о существовании разных каналов восприятия, способны «перевести» свою речь на язык людей с другими каналами восприятия. И тоже договориться.

Следствие 3. Люди, отрицающие наличие иных систем восприятия, кроме собственной (или отрицающие правомерность существования других систем восприятия, или не желающие трудиться над адаптацией своего языка под восприятие собеседника), **всегда будут испытывать сложности при общении с «другими» людьми.**

Любому человеку свойственно считать себя умнее других (вернее – большинству, по разным оценкам – до 85 % людей считают себя умнее своего окружения)[15]. Однако думающие люди полагают, что их ум состоит и в том, чтобы суметь договориться с другими, пусть даже и менее продвинутыми собратьями.

Умение ярко освещать свои образы (визуальный язык); четко и звучно артикулировать мысли (аудиальный); легко общаться (кинестетический); адекватно коммуницировать (дигитальный язык) – залог успеха усилий как грамотного работодателя, так и эффективного менеджера. *Примечание: а насколько нам, кинестетикам в массе, проще болтать, а? Бедняги дигиталы…*

Если изначально работодатель и менеджер не только настроены понять друг друга, но еще и знают, КАК нужно сформулировать свое видение, мнение, ощущение, чтобы оно адекватно дошло до собеседника, они обязательно договорятся.

[15] Эти данные мы нашли в журнале «Вокруг света» за 2005 год, но номер, увы, не вспомним. Впрочем, поскольку мы с самого начала сообщили читателю, что весь представленный в книге материал – это частное мнение автора, строгость ссылок не предполагается.

Человеческое общение построено на ритуалах, на так называемых «социальных танцах», формах донесения смысла. Форма первой попадает в цель, когда смысл еще находится в пути… Умение подстраивать форму под восприятие собеседника позволяет передать смысл с минимальными искажениями.

Руководители, полагающие, что занимаемая должность автоматически означает приоритет смысла их указаний перед формой донесения распоряжений, по нашему мнению, просто теряют время, нервы и деньги.

Параграф 4. Как дать понять менеджеру

Исходя из текста предыдущего параграфа ясно, что для достижения взаимопонимания надо лучше знать собеседника, уметь анализировать его способы подачи и восприятия информации и «переводить» на его язык то, что хочется до него донести.

Поскольку этот процесс – обоюдный, то в случае знания обеими сторонами материала параграфа 3 и наличия желания договориться понимание достигается довольно быстро. Однако понять не всегда означает – принять. Поэтому помимо чисто коммуникативных техник требуется и адекватное смысловое наполнение доносимой информации.

Говоря простым человеческим языком, **руководителю надо не только доступно объяснить менеджеру смысл задания, но и мотивировать его выполнить задачу.**

После этой фразы мы представляем себе возмущенный возглас руководителя: «Как? Разве недостаточно должностной инструкции, в которой сказано, что требуется выполнять распоряжения руководителя? Что, теперь нянчиться с каждым?».

Отвечаем: **должностной инструкции вполне достаточно. Если не интересует результат.**

Есть такой термин «итальянская забастовка»[16], означающий беспрекословное выполнение должностной инструкции – и НИЧЕГО более. А поскольку ни одна, даже самая полная инструкция не в состоянии описать все многообразие житейских ситуаций, в том числе возникающих на производстве, работа строго по регламенту ВСЕГДА означает снижение эффективности, по сравнению с расширительным толкованием регламента. Справедливости ради надо отметить, что работа вообще без регламентов и инструкций – еще менее эффективное времяпрепровождение. Хотя бы потому, что, как мы отмечали выше, людям свойственно воспринимать объекты и события разным образом, и без выработки самых общих правил игры совместная работа рискует превратиться в усилия лебедя, рака и щуки из известной басни И. А. Крылова…

Самая простая **инструкция** для руководителя, облегчающая ему общение с его менеджерами, может выглядеть так.

[16] В 1904 г. итальянские железнодорожники применили новый способ в борьбе за свои права. Они не прерывали работы окончательно, но бастовали, работая несравненно медленнее и небрежнее, чем обычно, не нарушая при этом регламентов: хозяевам было труднее подавить такую «холодную стачку». Новый способ переняли и в других странах; он получил название «итальянской забастовки». А затем в переносном значении эти слова начали означать вообще всякую небрежную, медленную работу, осуществляемую формально. (Данные www.letter.com.ua)

Шаг 1

Сформулировать самому себе задачу, которую хочется выполнить. Понять суть задачи, ее необходимость, срочность, включенность в череду других задач. Если ответственно подойти к этому шагу, то задача может и вообще не возникнуть: грамотный руководитель, взяв паузу на размышление, сможет изначально отличить свое вдруг возникшее эмоциональное «желание» от реальной потребности предприятия. Если руководитель самому себе не может внятно объяснить, чего же он хочет, то шансов, что кто-то другой уловит это несформировавшееся «чуянье», крайне мало.

Шаг 2

Сформулировать самому себе результат решения данной задачи. Его вклад в деятельность компании, его измеримость в стоимостных, натуральных или качественных показателях. Данный шаг тоже подстраховывает от необдуманных распоряжений, так как, возможно, предприятие еще не готово к принятию результата. А управленческие результаты, достигнутые «впрок», имеют крайне малый срок хранения, увы.

Шаг 3

Примерно прикинуть ресурс, необходимый для выполнения данной задачи, качество ресурса, его стоимостное и количественное выражение (в человеко-часах, в деньгах, во времени и пр.). А также определить формат вознаграждения за выполнение задания (в качественном или количественном выражении: в деньгах, льготах, формах морального поощрения). Этот шаг позволяет оценить, может ли предприятие себе позволить сосредоточиться на решении задачи, есть ли для этого необходимые ресурсы, где их взять, если ресурсов недостаточно, и сколько это будет стоить. Особенно – в сравнении с предполагаемым результатом.

Шаг 4

Определить для самого себя специфику данной задачи, ее тонкости, необходимость конкретных знаний и умений для ее выполнения – и после того обратиться к кадровому потенциалу предприятия, выбрав двух-трех потенциальных исполнителей данной задачи. Этот шаг уберегает руководителя от спонтанных поручений важных заданий тем, кто не в состоянии с ними справиться – в силу отсутствия компетенции или высокой загруженности. Очень часто задачи раздаются не тем, кто может их выполнить, а тем, кто попадается под руку или облечен особым доверием. В итоге ресурсы растрачиваются, а результат не достигается.

Шаг 5

Вспомнить персоналии исполнителей и постараться сформулировать задачу в терминах, наиболее близких каждому из потенциальных исполнителей. В столь же понятных и значимых для исполнителя терминах сформулировать формат поощрения за выполнение задания. Этот шаг позволяет перевести задачу на язык, понятный исполнителю и мотивирующий его выполнять задание.

Шаг 6

Поочередно вызвать потенциальных исполнителей, рассказать им о сути задачи, ее целях и пр. (см. шаг 1 и шаг 2) и, если это возможно сразу, сформулировать примерный вид вознаграждения. Попросить каждого исполнителя со-

общить о видимой последовательности действий по выполнению задания. Этот шаг – проверка взаимопонимания руководителя и исполнителя.

Шаг 7

Выбрать того менеджера, который произнес наиболее внятный текст о последовательности действий по выполнению задания (мечта: и у которого при этом даже загорелись глаза), озадачить, расставив временные, качественные и количественные параметры контроля. И тем самым приступить к решению задачи.

Мы понимаем, что, прочитав данный текст, многие руководители и/или работодатели заскучают, решив, что если подобным образом организовывать работу менеджера, то скорость функционирования всего предприятия катастрофически снизится.

Однако наши наблюдения уверенно показывают, что чем ответственнее руководитель относится к подготовке задания, тем больше у него шансов получить результат путем правильной организации работы исполнителей. Опытные руководители пробегают эти семь шагов за несколько минут!

А вот чем больше хаоса и спонтанности в целеполагании, тем большее количество сотрудников предприятия переходят в категорию «бегающих как сумасшедшие» из забавной классификации Борхеса. Деятельность же предприятия при этом целиком осуществляется по известной поговорке: визгу много, шерсти мало.

Глава 5. Уход за менеджером (развитие)

Вы никогда не сможете мне так мало платить, как мало я вам смогу работать.
Сербская народная мудрость

В данной главе мы рассмотрим основные инструменты управления уже «прирученным» менеджером, позволяющие, с одной стороны, работодателю достичь желаемых результатов, а с другой – оставить у менеджера стойкое ощущение востребованности и значимости. По различным данным, именно ощущение своей востребованности является самым значимым мотиватором из всех. Классики говорят об этом так:

«Факторы, приводящие к позитивному отношению к работе, действуют таким образом, поскольку удовлетворяют потребность самоактуализации индивида в процессе работы. Понятие самоактуализации, или самореализации, как главнейшей цели любого человека было центральным в учениях многих теоретиков личности. Для таких ученых, как **Юнг** (Jung), **Адлер** (Adler), **Салливан** (Sullivan), **Роджерс** (Rogers) и **Гольдштейн** (Goldstein), высшая цель человека – реализация в качестве творческой, уникальной индивидуальности в соответствии с его внутренним потенциалом в рамках реальных возможностей. Когда человек отклоняется от курса на эту цель, он превращается, по словам Юнга, в «ущербное животное»[17].

[17] Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. «Мотивация к работе». М.: «Вершина», 2006.

Ощущение востребованности относится к нематериальным мотивирующим факторам и действительно побуждает менеджера работать не за страх (и не за деньги), а за совесть, однако материальные мотиваторы обычно служат необходимой базой для формирования этого светлого бескорыстного чувства.

Параграф 1. Азы мотивирования

– Вы, конечно, стоите на краю финансовой пропасти? – спросил он Балаганова.
– Это вы насчет денег? – сказал Шура. – Денег у меня нет уже целую неделю.
– В таком случае вы плохо кончите, молодой человек, – наставительно сказал Остап. – Финансовая пропасть – самая глубокая из всех пропастей, в нее можно падать всю жизнь…
И. Ильф, Е. Петров, «Золотой теленок»

Про мотивирование сказано много – и великими мира сего (см. текст выше), и менее известными личностями, в том числе автором данной книги в различных статьях и комментариях.

Тем не менее острота проблемы не ослабевает. Только УПОРНО ничего не читающий работодатель не знаком с пирамидой Маслоу – краеугольным камнем массы мотивационных теорий – или с теорией Херцберга, согласно которой наличие, например, персонального водителя и отдельного кабинета никак не стимулирует пользователя этих благ к эффективному труду, ибо относится к так называемым гигиеническим факторам[18]. В то же время лишение данных благ резко снизит и без того не особо активное рвение топ-менеджера совершать трудовые подвиги. Казалось бы, ликбез пройден всеми и можно приступить к разработке совершенных мотивационных схем, позволяющих без неэффективных затрат отбирать лучшие трудовые ресурсы, способные поднять экономические показатели работы предприятия на небывалую высоту. Однако этого не происходит. Во всяком случае, в виде массового явления.

В чем же причина?

С нашей точки зрения, есть три основных устойчивых мифа по поводу данной темы у стандартного работодателя, не преодолев которые невозможно изменить существующие подходы к мотивированию.

Во-первых, любой работодатель полагает, что менеджер, получающий жалованье на предприятии, чего-то там такое особенное за это должен. Как минимум высокоэффективный труд – И ВЕЧНУЮ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ.

Это не совсем так. Процесс найма менеджера работодателем – сугубо двусторонний (мы об этом пишем в каждом параграфе!). То есть это «обоюдоострый» договор, заключение которого обязывает каждую из сторон выполнять

[18] Тему мотивирования мы рассматриваем в ходе всего изложения материала, так как считаем ее ключевой для вопросов управления; многие полезные комментарии и примеры содержатся также во второй части книги.

взятые на себя обязательства. Работник обязан трудиться в рамках своей профессии и должности на благо работодателя (НО в пределах норм Трудового кодекса), а работодатель обязан своевременно выплачивать оговоренное в договоре вознаграждение за труд, а также соблюдать нормы Трудового кодекса в отношении обеспечения работника достойными условиями труда и отдыха.

А теперь можно задуматься на тему: как часто работники вынуждены работать в режиме аврала и овертайма? Как часто работодатель кредитуется за счет работника, задерживая выплату оговоренных бонусов, а порой и фиксированного оклада? Сколько работодателей имеют для своих работников четкие должностные инструкции, не толкуемые в расширительном аспекте, когда пункт «…и выполнять другие распоряжения руководства» занимает более половины основного рабочего времени сотрудника? Ну и наоборот: сколько работников реально выкладываются на работе, а не сидят в Интернете на развлекательных сайтах? Сколько работников решают производственные задачи наиболее эффективным образом, а не «отбывают номер» от звонка до звонка, демонстрируя лучшие образцы «итальянской забастовки»? И так далее….

То есть соблюдение условий договора часто получается довольно вольным с обеих сторон. А следовательно, у работника НЕТ никаких особенных задолженностей перед работодателем до тех пор, пока работодатель не погасит свои долги перед работником. Не думаем, что констатация этого факта вызовет положительные эмоции у работодателя, но мы и не ставим себе такой цели. Цель в другом – в исчезновении у работодателя ложного ощущения достаточности более-менее регулярно выплачиваемого жалованья для ожидания высоких производственных результатов от наемных менеджеров. Еще раз: это НЕ вопросы морали (поэтому бесполезно сетовать на падение нравов современного общества, разбалованность столичных менеджеров, ухудшение качества специалистов по сравнению с «прежними временами» и т. д.) – это вопросы эффективности управления.

Во-вторых, работодатель не считает нужным регулярно задействовать положительные способы нематериального мотивирования сотрудников. Мы уже останавливались на этом выше. Нематериальная мотивация – это гораздо более тонкие настройки, чем простая выплата заработной платы. Нематериальные вещи труднее создать, и поэтому они имеют гораздо более высокую ценность. Однако есть ограничение: любая нематериальная мотивация становится ресурсом для управления тогда, когда материальные ожидания субъекта управления удовлетворены хотя бы на 75–80 %. Если материальные ожидания удовлетворены менее чем наполовину, то воздействие нематериальных факторов существенно снижается. Иными словами, если человеку приходится бороться за свое физическое существование, ему о душе думать некогда[19]. Часто работодатель не учитывает этой связи и разочаровывается в

[19] Иногда наиболее романтически, но экономно настроенные работодатели приводят примеры обратного действия взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации. Те же бериевские «шарашки» часто приводят в виде образца хорошей, творческой работы в условиях постоянного негативного стресса и жестких материальных ограничений. Однако мы полагаем, что пример некорректный. В те времена общая неопределенность жизни вне «шарашки», в том числе с точки зрения материального обеспечения, была довольно высокой. Поэтому жизнь на полном обеспечении, пусть и по жестким правилам, позволяла думать о творческих вещах, поскольку базовые материальные потребности были удовлетворены.

нематериальной мотивации только потому, что от него уходят активно восхваляемые работники, которые, тем не менее, не желают работать даром. Однако даже в этом случае экспериментально установлено, что с предприятий с позитивной, человеколюбивой корпоративной культурой люди уходят неохотно, даже на бОльшие деньги. Принцип эффективности нематериальной мотивации можно пояснить многими научными терминами из области психологии, религии, педагогики. Однако в практическом ключе мы все обоснования легко можем заменить одной цитатой водителя грузовика из фильма Г. Данелия «Мимино»: «…а когда мне будет приятно, то я тебя ТАК довезу, что тебе тоже будет приятно!».

В-третьих, несмотря на необходимость использования инструментов мотивирования в управлении, работодатель часто склонен спихивать с себя эту функцию на вспомогательные службы. С одной стороны, работодатель подтверждает важность данной темы, выделяя под нее порой целый функционал (например, отдел comp & ben в HR), а с другой – лишает мотивирование реальной значимости, так как дает понять всей компании, что тема хоть и важная, но не первостепенная, поэтому ею может заниматься не он сам…

Стандартный кейс на эту тему: в одной известной нам компании вопросы мотивирования регулярно выносились на заседания правления или совета директоров отдельным пунктом повестки дня. По настоянию генерального директора. Последним пунктом. Чтобы обсудить не спеша и взвешенно. Перед тем топ-менеджеры азартно обсуждали другие вопросы: задержку поставок оборудования, срыв плана продаж, проблемы с переходом на новую ERP и пр., хронически не оставляя реального времени на обсуждение мотивирования. HR грустно сидел в углу с подготовленными предложениями, но обычно до них дело просто не доходило. Мотивирование переносили на другое заседание… И так – несколько лет. Вплоть до слета компании с рынка.

Вопрос: ЧТО обсуждали топ-менеджеры из заседания в заседание в виде вопросов оперативного управления?

Ответ: ИМЕННО вопросы мотивирования, хотя им казалось, что обсуждаются другие темы.

Вопрос: ПОЧЕМУ из заседания в заседание обсуждались одни и те же вопросы и не оставалось времени ни на что иное?

Ответ: ПОТОМУ, что без адекватного мотивирования ничего не менялось, сколько бы времени топ-менеджеры ни тратили на обсуждения…

Мотивирование – это система управления, в которой процесс достижения личных целей сотрудником возможен ТОЛЬКО через достижение им целей предприятия.

В случае отсутствия адекватной системы мотивирования на предприятии оно управляется «по понятиям», т. е. на основании интуитивно принимаемых руководством решений, рождающихся спонтанно в случае авторитарного управления компанией или в ходе длинных бурных дискуссий, если руководитель компании увлечен демократическими принципами. Общий закон понятийного оперативного управления действует в обоих случаях.

Закон понятийного оперативного управления: время эффективности действия понятийного решения обратно пропорционально времени, затраченному на его создание.

То есть чем больше времени обсуждается понятийное решение, тем меньше будет срок, в течение которого оно будет применимо. И тому есть объяснение: спонтанные решения привязаны к конкретной ситуации. Долгое обсуждение спонтанных решений лишает их остатков смысла, поскольку за время обсуждения ситуация меняется. Обсуждение спонтанных решений так же бессмысленно, а порой и вредно, как подробная и обстоятельная планерка пожарной команды по поводу тушения загоревшегося здания, в то время как оно догорает… Выработка тактики действий на пожаре производится вне пожара, в тренировочных ситуациях. А это уже не понятийное, а планомерное управление.

К сожалению, бизнес-системы редко позволяют обкатать в тренировочном режиме важные управленческие решения. В то же время понимание важности момента часто не дает руководителю взять все риски решения на себя – он склонен «начать обсуждать»… И попадает под действие закона понятийного оперативного управления, поступая в 90 % случаев неэффективно, так как решения либо запаздывают, либо являются неграмотными, либо – и неграмотными, и запаздывающими. Поэтому мы утверждаем, что в управлении даже плохой план лучше отсутствия плана.

В отличие от изобретенного нами закона оперативного понятийного управления в теории мотивирования существуют три «настоящих» закона, управляющих помыслами и побуждениями людей.

Закон эффекта гласит, что люди действуют наиболее эффективно тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели.

Иными словами, чем больше менеджер уверен в том, что его последовательность действий – правильная с точки зрения достижения цели, тем более старательно он действует. Для мотивационной схемы это означает расстановку реперных точек и контроль по ним – с поощрением в случае соответствия действий основному направлению и корректировкой в случае отклонения менеджера от правильного курса. Подведение промежуточных итогов – важная часть управления, которую многие применяют. **Управленческая ошибка** допускается в том случае, если в компании принято реагировать (негативно) только при отклонении от заданного курса, а поощрять следование ему не принято.

Мы знаем яркий случай, когда работодатель активно и сознательно использовал закон эффекта - правда, в ущерб сотруднику. Как-то довелось с завистью наблюдать, как водитель одного генерального директора среднего размера компании использовал буквально каждое свободное мгновение, чтобы привести в порядок машину - тщательно, искренне, аккуратно… В ответ на изумленные вопросы, где водятся такие водители, генеральный директор рассказал, что у него все водители такие… Просто потому, что при найме очередного он сообщает, что в случае отсутствия нареканий машина перейдет в собственность водителя через полтора года. Поскольку машина была ОЧЕНЬ хорошей, водитель старался изо всех сил… Правда, никто машину в собственность так и не получил, ибо генеральный директор все же находил, к чему придраться к

концу обозначенного срока. Тем не менее с наймом аккуратных водителей компания не испытывает проблем до сих пор…

Закон Врума (теория ожидания Врума) сообщает, что мотивационный эффект наиболее велик, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

То есть если менеджер, показывающий чудеса трудового героизма, ждет за свои усилия серьезную денежную премию и почетную грамоту, то награждение его, например, поездкой в Италию за счет компании, сопоставимой по затратам с денежной премией, будет иметь, вопреки здравому смыслу и расчетам работодателя, меньший мотивирующий эффект. К сожалению, чем выше служебная позиция менеджера, тем более тонкие у него ожидания. Мы уже приводили выше пример с топ-менеджером, которому не разрешили курить сигары в своем кабинете… Основное ожидание большинства топ-менеджеров – получить публичное признание от работодателя и явное выделение из общей массы менеджеров. Ожидания топ-менеджеров и их формализация – забота работодателя, если он хочет, чтобы его бизнес работал эффективно. Делегировать «разговоры по душам» кому бы то ни было (а только в таких беседах открываются истинные чаянья) – довольно распространенная **управленческая ошибка.** Во-первых, потому, что для топ-менеджеров подобный доверительный разговор может быть мотивирующим только в том случае, если с ними общается руководитель более высокого ранга – тот, в чьей власти выделить данного менеджера из общей массы (т. е. генеральный менеджер) и удовлетворить его ожидания. Во-вторых, делегируя эту часть неформального управления, генеральный менеджер как бы делегирует свою экспертную власть, свою управленческую «корону», что обычно невозможно в принципе, так как связано с конкретной личностью. А если все же такое делегирование происходит, то в компании – с подачи генерального менеджера – заведется «серый кардинал», который, как правило, лоялен только самому себе и действует исключительно в собственных интересах…

Закон справедливости означает, что люди действуют наиболее эффективно тогда, когда полагают поощрение за свои действия справедливыми. И это, на наш взгляд, самый интересный и тонкий закон, поскольку связан с внутренней ценностной и оценочной системой менеджера.

Согласно данному закону, если менеджер полагает вознаграждение за свой труд несправедливо заниженным, эффективность его труда падает. И это понятно. Интересно другое: когда менеджер считает вознаграждение за свой труд более высоким, чем он сам себя оценивает, то эффективность его труда опять падает (обычно в связи со страхом не оправдать возложенных на него и высоко оплачиваемых ожиданий). То есть работодатель, разрабатывая мотивационную схему и компенсационный пакет, должен попасть в ту вилку вознаграждения, которую менеджер внутренне для себя назначил, – только в этом случае возникнет мотивационный эффект и рост производительности труда. Во всех остальных случаях возникает **управленческая ошибка,** и работодатель может отнести свои мотивационные усилия к прямым убыткам. Этот закон особенно важен при расчете общего компенсационного пакета менеджера, включающего постоянную и переменную части. Постоянная часть (оклад)

обычно диктуется рынком труда в данном регионе, данной отрасли и данной специализации (об этом мы подробно говорим во второй части книги). Переменная часть (бонус, премия) – с одной стороны, самая мотивирующая, ибо завязана в идеальном случае на конкретные достижения конкретного менеджера и призвана закреплять правильное рабочее поведение, а с другой – самая рискованная, так как может попасть под действие закона справедливости. Причем как в случае слишком маленькой величины, так и в случае слишком большой. Мы не можем дать универсальный совет по поводу расчета оптимальной переменной части. Обращаем лишь внимание на тот факт, что обычно прибавка начинает рассматриваться как таковая, когда ее размер выше инфляционной поправки и составляет от 20 до 40 % постоянной части дохода за тот же период. То есть если у менеджера оклад 10 000 руб., инфляция – 5 % в месяц, то премия за месяц должна быть в пределах 2500–4500 руб., чтобы ее присутствие чувствовалось, но не лишало разума. И это мы привели самый простой пример – из области материального стимулирования. С нематериальными стимулами даже пример привести сложно, не то что разработать эффективную систему. Зато если это удается – эффективность всего предприятия растет в разы. Мы знаем одну компанию, в которой одно время было принято награждать женщин-менеджеров за промежуточные достижения букетом, составленным из их любимых цветов (как уж узнали именно о любимых цветах – коммерческий секрет предприятия). В результате в период кризиса 1998 г., когда на других предприятиях отрасли (парфюмерия и косметика) текучесть кадров подскочила до 80 %, на данном предприятии она составила около 30 %… И напоследок – о нематериальной мотивации: нам кажется, что лучше похвалить впрок, чем не похвалить вовремя. Как сказал один из современных топ-управленцев: «Хороший менеджер – это пастух кошек», имея в виду самодостаточность и неподвластность дрессировке этих загадочных существ. А доброе слово, как известно, и кошке приятно…

Параграф 2. Основы оценки

Сумма слагаемых некомпетентности прямо пропорциональна занимаемому месту на иерархической лестнице.

Закон Година

Оценка сопровождает нас повсюду – от вскользь брошенного взгляда случайного прохожего до сдачи экзаменов, от мнения в курилке коллег по работе до международных степеней и званий… Суть любой оценки – в определении соответствия между имеющимся качеством оцениваемого и желаемым или требуемым. Требования определяются **целями оценки –** созданием карьерных лестниц, появлением новых специальностей или направлений деятельности, желанием работодателя измерить степень удовлетворенности персонала условиями труда, изменившимися реалиями текущего бизнеса или стартом новых направлений и т. д. Поэтому оценка, проводящаяся на предприятии в плановом режиме, по идее, должна содержать некие параметры сравнения, процедуры сравнения и инструменты сравнения.

Параметры сравнения – в разной степени формализованные свойства, качества, признаки объекта, степень выраженности которых и/или динамику развития мы хотим измерить. Например, для анализа менеджерских качеств в качестве параметров часто выбирают коммуникативные навыки, умение делегировать полномочия, ориентированность на результат и др.

Процедуры сравнения – действия по сопоставлению разной степени выраженности параметров и/или разных параметров. Наиболее часто встречающимися процедурами бывают сравнения индивидуальных и групповых результатов, сравнение прошлого опыта и современных действий, разбор конкретных практик и др.

Инструменты сравнения – выбранные методики, способы, с помощью которых достигается наиболее точный результат сравнения. Здесь самыми популярными являются различные способы тестирования, интервьюирование, деловые игры и др.

Часто оценочные мероприятия руководство компаний проводит без особой необходимости: изменений в бизнес-процессе и задачах не происходит, однако сотрудники регулярно подвергаются испытаниям, придуманным отделами персонала и линейными руководителями, просто чтобы «карась не дремал». Данные процедуры ошибочно именуются аттестацией.

Единственное устойчивое их следствие – постоянное стрессовое состояние персонала. Все это неизбежно сказывается на производительности труда, а также увеличивает текучесть квалифицированных кадров.

На самом деле аттестационные мероприятия регулируются Трудовым кодексом. Они имеют строгую процедуру и ограничены во времени. Мы не будем рассматривать в данном параграфе вопросы собственно аттестации. Остановимся на более простых и прикладных процедурах оценки персонала.

Итак, оценка персонала – это комплекс мероприятий, который позволяет выявить, насколько сотрудники готовы выполнять текущие и будущие производственные задачи.

Наш опыт позволяет выделить несколько основных правил проведения оценки. Соблюдая их, руководство сможет использовать эту, в общем-то, стрессовую процедуру в качестве эффективного инструмента управления человеческими ресурсами.

Все зависит от целей

Любую оценку персонала нужно проводить под конкретные задачи, стоящие перед предприятием. Вряд ли требуется отдельно пояснять данное правило. Если в компании отлажена общая система планирования деятельности, то система планирования ресурсов, в том числе и персонала, предполагает периодическую проверку готовности кадров к решению поставленных задач.

Оценочные мероприятия обычно включают:

- оценку труда. Это анализ рабочих мест предприятия, основных производственных требований к ним и динамики развития;
- оценку персонала. Она выявляет степень соответствия имеющегося кадрового состава текущим или будущим производственным задачам;
- выявление резервов развития. В данном случае анализируют имеющиеся ресурсы и вырабатывают последовательность действий, которые поз-

волят преодолеть несоответствие имеющегося кадрового состава требованиям производства.

Оценка персонала чаще всего необходима для того, чтобы выделить на предприятии кадровый резерв, а также для того, чтобы построить карьерные пути сотрудников. Причем возможности развития карьеры работников следует четко определить, расписать по срокам и условиям. Это позволит персоналу планировать свою жизнь в компании всерьез и надолго.

Порция стресса может пойти на пользу

Оценочные мероприятия должны быть тщательно подготовлены. Персонал следует заранее оповестить о дате проведения процедуры, целях, основных методах и критериях. Оценка – это всегда стресс, даже для тех сотрудников, которые полностью уверены в своем высоком профессиональном уровне и принадлежат к демонстративному типу личности, всегда готовому «себя показать».

Вопреки сложившемуся мнению, сам стресс не всегда имеет выраженный негативный характер. Страшны, скорее, его передозировка и последействие (дистресс): спад активности, демотивированность, депрессивные настроения. Небольшие порции стресса полезны, так как заставляют персонал всегда быть в форме. Стоит подробно объяснить сотруднику суть оценочной процедуры, ее влияние на дальнейшую карьерную судьбу, преподнести оценку в качестве новых возможностей, а не лишних препятствий в производственной жизни. Обычно это объяснение наиболее эффективно, если его дает сам заказчик оценочной процедуры – руководитель предприятия. Важно также соблюдать временные интервалы между оценками. Они должны проводиться не чаще чем раз в полгода, но не реже чем раз в год. Это позволит максимально продуктивно использовать неизбежно возникающий «оценочный стресс».

Оценка топ-менеджеров – вещь более сложная и тонкая, так как нелегко определить состав «судейской коллегии». Часто для оценки топов наиболее грамотные работодатели используют формат обучения – хороший тренинг на управленческую тему, проведенный профессиональным внешним специалистом, дает огромное количество материала для анализа профессиональных и личностных качеств менеджерской верхушки предприятия.

Результаты должны привести к перестановкам

После завершения оценочных процедур нужно обязательно сообщить персоналу об их результатах. Естественное следствие мероприятия – необходимые кадровые перестановки, назначения, организация обучающих программ и т. п. Их важно произвести и тем самым в некотором смысле оправдать ожидания сотрудников. Люди ждут результата своих «мучений», значит, результат надо предоставить.

Однако, если оценка проводится на предприятии впервые, администрации лучше сдержать свои дисциплинарные порывы и ни в коем случае не составлять «списки репрессированных», несмотря, например, на полученные некоторыми сотрудниками невысокие оценки. В противном случае следующая процедура вызовет у персонала резкую демотивацию. Востребованные специалисты постараются перейти в более демократичную компанию. Какая-то часть сотрудников и вовсе перестанет работать, замерев в ожидании репрессий.

Анализируя результаты оценки, администрация должна делать акцент в первую очередь на достижениях и программах развития кадров. Выводы о недостаточной квалификации отдельных сотрудников должны быть мягкими и непубличными. Это информация к размышлению для администрации (например, об изменении правил подбора персонала), а не для «широкой общественности». Нужно отметить, что увольнения только на основании оценки незаконны.

К сожалению, часто отчет по мероприятию ложится на полку к высшему руководству, где, во-первых, о нем просто забывают, а результаты никак не используют в дальнейших организационных решениях предприятия. Во-вторых, документ иногда используют не по назначению – в качестве инструмента подавления инакомыслящих и повода для шантажа сотрудников, о которых «ну такое стало известно, ну такое!!». Как следствие – все последующие процедуры обречены на провал, независимо от профессиональной компетентности оценивающих. Персонал компании будет считать оценку либо просто потерей времени, либо откровенным, но изощренным наказанием. Поэтому все результаты будут недостоверными. В зависимости от жесткости корпоративной культуры компании оцениваемые сотрудники будут либо проявлять только социально одобряемые поведенческие стандарты в своих ответах, либо демонстрировать абсолютно закрытую позицию в отношении процедуры.

Именно для того, чтобы не допустить подобных последствий, процедура оценки должна быть подготовлена и проведена грамотными специалистами при заинтересованной поддержке и участии руководителей предприятия.

Оценки недостаточно

Никакая программа оценки сотрудника, даже самая комплексная и современная, не может быть единственным поводом для решения его карьерной судьбы.

Оценочные мероприятия – это формализованные процедуры. А любая формализация в «мягких» системах (социальных в данном случае) обязательно дает погрешность в результатах. Подобный метод исследования потенциала, личностных и профессиональных качеств так называемого человеческого фактора считается пригодным, если дает погрешность не более 20 %. А это означает, что на каждую сотню прошедших оценку 20 человек были оценены недостаточно верно...

Жизнь всегда богаче наших представлений о ней, поэтому оценочные мероприятия служат лишь одним из инструментов управления, а не панацеей для решения всех сложных задач в кадровых вопросах.

Параграф 3. Принципы продвижения

> *Самое большое, чем женщина может помочь мужчине получить должность, - это быстро приготовить ему пищу или распустить слух о жене другого кандидата, будто та была в прежнее время магазинной воровкой.*
>
> *О'Генри, «Рассказы»*

Если в результате удачно проведенной оценки все менеджеры не разбегутся, то у работодателя появляется шанс принять грамотные кадровые решения.

В частности, продвинуть некоторых сотрудников по карьерной лестнице: вверх или вниз – зависит от результатов оценки. Мы подробно рассматриваем все особенности построения карьеры наемного работника во второй части книги, однако здесь хотим взглянуть на проблему с точки зрения работодателя, а не менеджера.

Зачем работодателю изменять должностное положение своих сотрудников, если они приходили (при найме) именно на ту позицию, которую сейчас занимают? Отнюдь не из человеколюбия, мотивирования и развития персонала, желающего обрести иной размер жалованья и поэтому старающегося занять более высокую должностную позицию… По крайней мере, не только поэтому. Основные причины лежат в области здравого смысла и экономической эффективности.

Во-первых, как мы уже отмечали выше (см. таблицу 3), неизбежно наступает период, когда даже самый профессиональный и работоспособный менеджер снижает свою производительность труда в данной должности. При этом обычно его доход возрастает, так как даже самые экономные работодатели с почтением относятся к сроку выслуги и обычно хоть ненамного, но увеличивают оклад специалиста, причем зачастую именно тогда, когда он начинает работать менее эффективно. Конечно, увеличение оклада не является следствием снижения эффективности, но часто совпадает по времени. То есть наступает такой период (2–3-й год работы наемного менеджера), когда он не отрабатывает на данной должности того, что ему выплачивает работодатель. Это не всегда становится заметно: менеджер склонен продолжать демонстрировать деятельность, но поскольку к этому моменту он уже отстроил все основные участки деятельности (и махнул рукой на неотстраиваемые), то его личная вовлеченность в трудовые будни снижается. С одной стороны, это свидетельствует о достигнутом результате. А с другой – работодатель уже расплатился с работником за достигнутые прошлые результаты в форме окладов и премий, почему же он платит (да еще и в увеличенном объеме!) за уже состоявшийся труд? Если бы на данном месте был менее «сытый» менеджер, то и работал бы больше, и претендовал бы на меньшее…

Во-вторых, на одной и той же должностной позиции «выдвиженец» и «варяг» получают разное жалованье. Вновь нанятый сотрудник обычно дороже стоит, потому что – в условиях растущей экономики – темпы прироста стоимости позиций на рынке труда опережают (и порой существенно) темпы прироста окладов на предприятии. Просто потому, что рыночная цена складывается из усредненных значений разных отраслей и компаний, среди которых есть очень успешные и щедрые. Продвигая сотрудника по карьерной лестнице, работодатель выигрывает в его мотивированности и лояльности, а также в деньгах: не тратит денег на поиск специалиста и на его большую компенсацию. Однако, чтобы сотрудника продвинуть, его надо обучить. Вложения в обучение в иных высокотехнологичных отраслях иной раз опережают все остальные траты на персонал, включая ФОТ. Про обучение мы отдельно скажем чуть ниже.

В-третьих, умело обеспечивая ротацию сотрудников на разных должностных позициях, работодатель обезопасит себя от шантажа со стороны так называемых «уникальных» спецов. Если десять лет какое-то бизнес-направление

держалось на Иван Иваныче, то ассоциация данного направления с его личностью зачастую гораздо выше, чем ассоциация с именем компании. Уход Иван Иваныча может существенно ослабить, а порой и уничтожить все направление. Другое дело, если менеджеры сменяли друг друга с периодичностью раз в три года, например. Рынок привыкает к имени компании значительно сильнее, чем к имени конкретного руководителя, и менее нервно реагирует на его уход. Вдобавок обновление подходов к управлению этой частью бизнеса скорее будет способствовать его более динамичному развитию…Да и коллектив, работающий по данному направлению и время от времени обновляемый в каких-то своих частях (новый начальник обычно меняет хотя бы некоторую часть прежних сотрудников), не успевает сложиться в монолитное, плохо управляемое неформальное образование, лояльное своему начальнику в гораздо большей степени, чем компании. Главное – не переборщить с ротациями.

Ротации имеют выраженную цикличность, которая связана не только с параметрами, указанными в таблице 3, но и с циклом продукта и закономерностями конкретного рынка, конкретной отрасли. В высокотехнологичных отраслях с часто обновляющимся продуктом замену менеджера можно производить раз в два-три года. Обычно три цикла продукта являются критическим сроком для смены руководителя направления. То есть продукт должен пройти не менее трех полных циклов – от разработки до регулярной продажи, чтобы система обрела достаточную устойчивость и выдержала замену руководителя.

Менее динамичные продукты, с медленной оборачиваемостью, с одной стороны, заставляют внимательнее относиться к сроку смены руководителя, а с другой – обладают большим запасом прочности. Поэтому двух циклов вполне достаточно, чтобы компания, занимающаяся, например, переработкой сырья, не потеряла от смены части менеджерского состава. Ну а в добывающих отраслях многое настолько завязано на административный ресурс, находящийся, как правило, в руках собственника, что замена конкретных исполнителей по производственному циклу редко оказывает заметное влияние….

И, конечно, следует помнить, что замена более 25 % менеджеров верхнего звена в течение года обычно считается критичной для бизнеса. Компания может просто слететь с рынка. Исключения относятся к компаниям с большим административным ресурсом (который позволит сохранить позицию на рынке какое-то время) или к все тем же добывающим отраслям.

Для того чтобы иметь возможность вовремя подготовить кадровый резерв, мы рекомендуем работодателю составлять так называемые матрицы карьеры.

Матрица карьеры – альтернативные пути развития наемного менеджера внутри компании, находящиеся на стыковых участках с его настоящей должностной позицией.

Однако, чтобы объяснить технологию построения карьерной матрицы, мы вынуждены продублировать несколько определений, которые более подробно раскрыты во второй части книги.

Карьерная лестница – это последовательность должностных позиций, сменяющих друг друга в соответствии с организационной структурой компании

и определяющих траекторию движения сотрудника. «Ступени» этой лестницы могут вести сотрудника как вверх, так и вниз по структуре, но всегда – в определенной последовательности, пошагово.

Карьерный путь – это движение сотрудника внутри компании с заданными начальными условиями (стартовой должностной позицией) и общим пониманием направления к дальней цели – развитию. Под **развитием** здесь мы можем понимать любое изменение профессиональных и личностных качеств сотрудника, востребованное общим бизнес-процессом компании и не отвергаемое самим сотрудником.

С лестницами все понятно. Достаточно получить сформулированные правила перехода со ступеньки на ступеньку – и можно спокойно планировать свое продвижение внутри организации. Правила перехода обычно включают:

- общую выслугу;
- время пребывания в конкретной должности;
- производственные результаты;
- участие в обучающих программах и успешность обучения;
- участие в воспитании смены (формировании кадрового резерва);
- результаты последней аттестации;
- отношения в коллективе

и т. д.

Роль неформальных элементов (отношение руководства, например), конечно, отрицать нельзя, но все же в движении по карьерной лестнице в четкой структуре роль установленных правил значит больше, а личных пристрастий работодателя – меньше.

Другое дело – **в карьерном пути.** Продвижение сотрудника тут связано сразу с несколькими, не сразу формализуемыми понятиями:

- развитие компании и развитие сотрудника;
- критические точки бизнес-системы;
- видение своего продвижения сотрудником

и т. д.

Как мы уже отмечали, под развитием мы здесь понимаем любое изменение. Изменение личностных и профессиональных качеств сотрудника должно идти по двум направлениям: собственное развитие сотрудника как личности и развитие его качеств, необходимых для меняющихся бизнес-процессов. Хорошо, если эти направления совпадают хотя бы частично. Хуже, если между ними мало общего. Тогда работодателю приходится либо ломать сотрудника под изменившиеся цели компании, либо искать другого сотрудника. Здесь сосредоточимся на взаимном решении сотрудника и работодателя развиваться вместе с данной компанией.

Методика построения карьерных матриц

Итак, вначале нам нужно определить возможные **траектории развития компании.** Для этого можно провести обычный SWOT-анализ, можно позиционировать компанию в соответствии с разными моделями отношений компа-

нии и рынка и др. Главное, что нужно сделать, – определить конечное количество путей движения компании на определенный срок. Мы считаем срок в 1 год оптимальным: с одной стороны, это позволяет построить планы развития сотрудников и даже начать их реализовывать, с другой – почти любая компания может продержаться на рынке это время. Да и любому работодателю будет небесполезно еще раз сосредоточиться на годовых планах компании, если он их еще не формализовал подобным образом.

Каждый из возможных путей развития компании предполагает некий **набор ключевых компетенций** для сотрудников. Некоторые из этих компетенций практически не зависят от выбранного пути. Например, участки деятельности служб по управлению персоналом или по управлению финансами довольно стандартны в любых организациях. Отраслевая специфика сказывается только на доле того или иного участка в общем объеме деятельности. В то же время выбранный путь развития определит и наличие специальных компетенций.

В компании надо обязательно выделить некий **конечный набор личностных и профессиональных качеств,** имеющих значение на любой позиции. И это **задача работодателя** (или первого лица компании), поскольку от определения данных качеств напрямую зависит «лицо» его компании, профиль деятельности, конкурентные отличия и многие другие важные вещи! Например: стрессоустойчивость, результат-ориентированность, коммуникабельность, лидерство и т. д. Эти качества нужно проранжировать, предполагая, например, что верх иерархии – умение решать проблемы (профессиональные или административные) на уровне компании. В ходе плановой оценки нужно **проранжировать** всех сотрудников по образовавшейся шкале. Получается ряд категорий. Не стоит вводить слишком много категорий, но и ограничиваться дуальной парой «подходит – не подходит» тоже не следует. По опыту проведенных проектов, оптимальное количество категорий – 5.

Итак, всех сотрудников компании **разделили, например, по пяти категориям** – от 5-й низшей (например, у ассистента в отделе продаж или у секретаря на телефоне) до 1-й высшей (например, у руководителя отдела продаж). Базовый оклад сотрудника будет состоять из двух частей: фиксированной ставки за категорию и должностного оклада. Такой подход позволяет более гибко перемещать сотрудников по горизонтали: категория, общая для всех отделов, и ставка за категорию также едина во всей компании. Изменение должности не изменяет ставку категории. В то же время у сотрудника может быть рост базового оклада и внутри одной должности, если он повышает свою категорию. Стремление сотрудника повышать свою категорию мы считаем благом для компании, так как это предполагает развитие коллегиальных форм управления компанией, укрепление корпоративной культуры, повышение индивидуальной ответственности за результаты деятельности и др.

На каждом из путей развития компании стоит выделить **несколько ключевых точек,** в которых возможно изменение этого пути. Принятие новой инвестиционной политики, например, или выход на новые рынки, создание и запуск нового продукта на старых рынках и т. д. Обычно такие варианты рассматриваются в планах развития компании на год.

Возьмем на себя смелость утверждать, что в любой компании прослеживается **сезонность в принятии решений.** Как правило, в течение января-февра-

ля в компании проходит утверждение и первая корректировка планов на год, составленных в общих контурах в декабре предыдущего года. С весенним оживлением деятельности планы компании до начала лета практически не меняются. В мае-июне происходит вторая корректировка годового плана, по которой компания живет до августа. В августе-сентябре компания определяет свою жизнь на остаток года и начинает планировать следующий год, корректируя принятое к декабрю. И цикл начинается снова.

Таким образом, у нас есть два-три месяца от одной корректировки до другой. Как ни странно, в российских компаниях это довольно большой срок, чтобы сотрудники могли вовремя повернуть на своем карьерном пути в нужную сторону.

По всем прежним управленческим рекомендациям сотрудник должен оставаться в одной должности не менее года на позициях среднего уровня управления и не более трех лет на позициях топ-уровня. При этом раз в полгода сотрудник должен проходить некое повышение квалификации, а раз в год – оценку, позволяющую определить его сильные и слабые стороны и скорректировать дальнейшее развитие карьеры.

В случае движения по карьерному пути сроки меняются, но не в сторону простого их сокращения при сохранении пропорций. Понятно, что сотрудник не будет менять свою позицию раз в два-три месяца, но у него с такой периодичностью будет информация о спектре вакансий, которые есть в компании и возникнут в ближайшее время. Соответственно, каждый сотрудник сможет подать руководителю заявку на срочные курсы[20] перепрофилирования, как только увидит свой «свет в конце тоннеля» – интересующую его примыкающую вакансию. Результаты планомерных оценок, в свою очередь, дают руководителю «лист ожидания» сотрудников по самым разнообразным существующим и потенциальным вакансиям.

Нужно определить места пересечений компетенций сотрудников, стараясь одновременно сохранить взаимозаменямость сотрудников и поддержать ротацию персонала.

Конечно, как в любом ином подходе, в этом есть свои плюсы и минусы: компания выигрывает в универсальности специалистов и новизне подходов к решению старых проблем, мотивированности персонала на саморазвитие, но проигрывает в «глубоком» профессионализме и часто «изобретает велосипед» на ровном месте. Тем не менее, поскольку ситуация невозможности построения четких карьерных лестниц является вполне обычной в современном отечественном бизнесе, а мотивирующее значение карьеры все равно присутствует, подытожим процесс «протаптывания» карьерного пути.

Этапы карьерного пути

Этап 1. Определение возможных путей развития компании на 1 год.

[20] Сейчас образовательный рынок Москвы предоставляет весьма широкий спектр таких программ, различающихся по срокам (от двух дней до нескольких лет) и по качеству (от базового до ознакомительного) охвата материала. Выбор можно сделать всегда и практически в любой день начать дополнительное образование. Самообразование тоже не следует исключать, так как литературы – в печатном и электронном виде – также представлено очень много. Было бы желание обучаться!

Этап 2. Выделение ключевых и типичных компетенций для каждого варианта пути.

Этап 3. Определение зон пересечения различных компетенций. Составление списка примыкающих должностей (т. е. тех, требования к которым схожи более чем на 50 %).

Этап 4. Составление календаря критических точек (в соответствии с сезонностью корректировки принятых планов).

Этап 5. Систематизация результатов оценки в соответствии с ранжированными категориями.

Этап 6. Выделение кадрового резерва по каждой из ключевых и типичных компетенций и по зонам пересечения.

Этап 7. Составление матрицы карьерного пути. Ниже приведен самый простой вариант такой матрицы.

	Категория	Занимаемая должность, подразделение	Должности, примыкающие по компетенциям	Возможные должности для данного пути развития компании «в этом сезоне»
Иванов И. И.	3-я	Специалист проектной группы отдела продаж	Маркетолог, аналитик отдела оценки бизнеса, аналитик отдела по связям с общественностью	Маркетолог (2 вакансии); аналитик отдела по связям с общественностью (1 вакансия); аналитик отдела стратегического планирования (2 вакансии) и т. д.

Такая матрица позволяет руководителю систематизировать информацию о возможных передвижениях сотрудника по компании и заранее запланировать программы развития кадрового резерва, а сотруднику – сделать выбор из нескольких позиций. В каждом случае ему придется добавить какие-то новые качества к своим имеющимся (поскольку требования примыкающих должностей совпадают не полностью), но, во-первых, заранее известно, какие качества, во-вторых, сотрудник может прислушаться к своим ощущениям и выбрать те направления развития, которые ему импонируют.

С повышением категории возможен переход по горизонтали на более высокие позиции по примыкающим должностям. Например, в нашем случае Иванов И. И. при получении на оценке повышения категории до 2-й может претендовать на позицию заместителя менеджера проекта в отделе продаж или руководителя группы аналитиков отдела оценки бизнеса. На условиях открытого конкурса на вакансию, конечно. Иванов И. И. в результате повышения категории может и не изменить должность (в случае отсутствия вакансий или отсутствия примыкающих к его позиции должностей на данном этапе развития компании), но получить прибавку к базовому окладу в соответствии с новой категорией и попасть в «лист ожидания» (кадровый резерв).

При дальнейшем развитии и «оструктурировании» компании протоптанные карьерные тропы могут быть заасфальтированы в виде карьерных лест-

ниц, а сотрудники перейдут от курсов по ликвидации безграмотности к фундаментальному образованию. Компания начнет все больше опираться на профессионалов, выращенных ею же из любителей (и существенно экономить средства на подбор и приглашение «варягов»!). И так – до следующего витка спирали, когда здоровый азарт талантливого любителя[21] снова заставит пересмотреть принципы системы, созданной профессионалами.

Параграф 4. Обучение: необходимое и достаточное

Ничего-ничего, так и научимся. Распарывая, поймем, как сшито. Взрывая, разберемся, как строили…

М. М. Жванецкий, «Семидесятые»

В данном параграфе мы рассмотрим основные ловушки, сопутствующие процессу краткосрочного (до двух месяцев) обучения персонала, поговорим о реальных и обманутых ожиданиях, эффективных и неэффективных вложениях. А выводы оставим читателям, поскольку рассматриваемая тема носит еще более выраженный субъективный характер, чем остальной материал книги.

Итак, есть несколько основных причин, которые заставляют компанию разрабатывать и воплощать в жизнь программы обучения персонала. Из наиболее распространенных причин следует выделить три: изменения, возникшие или ожидаемые в компании и требующие иного качества персонала; желание генерального менеджера вложиться в глобальное улучшение человеческой породы и руководствующегося принципом «ученье – свет, а неученье – тьма»; просто перенятая мода: все сейчас учатся, создают корпоративные университеты, мы не хуже!

Причины разные, а программы часто одинаковые – что и приводит к ловушке 1.

Ловушка 1. Есть ли у вас план, мистер Фикс?

Обучение персонала является важной частью системы мотивирования, которая в идеале должна побуждать персонал реализовывать личные интересы только через достижение целей предприятия. Последние могут быть формализованы, если в компании существует нормальное планирование. Обучение только тогда помогает выполнять планы предприятия, когда является их неотъемлемой частью.

В реальности зачастую программы обучения не имеют никакой привязки к производственным и ресурсным планам компании. Персонал с удовольствием (или без него) обучается всему тому «модненькому», что присутствует на образовательном рынке. Организация может испытывать проблемы с созданием современной планово-бюджетной системы, но при этом производить существенные затраты на обучение своих менеджеров, например, лидерству. В результате вложения в обучение являются даже не инвестициями в персонал (потому что приобретенные персоналом навыки не нужны данному предприя-

[21] Отличие здорового азарта любителя от простой некомпетентности проходит по очень тонкой границе, определить которую можно с помощью примера: некомпетентный человек отрицает правильность таблицы умножения, поскольку не знает ее, а азартный – отрицает правильность таблицы умножения в данной системе, но точно знает системы, в которых она действует.

тию), а непродуманной, затратной благотворительностью. Сотрудники используют свою любознательность в собственных же интересах, часто весьма далеких от производственных целей компании.

И это обязательно приведет к ловушке 2.

Ловушка 2. Казнить нельзя помиловать

Развиваясь, компания постоянно претерпевает изменения. И это хорошо, потому что в обратном случае она мертва, и ее уход с рынка – дело времени. Как правило, короткого.

В случае эволюционного, постепенного развития компании, конечно же, имеет смысл заранее готовить обучающие программы, обеспечивающие обновление знаний персонала.

Однако не ко всем изменениям, происходящим на предприятии, эти программы способны подготовить. В случае радикальной смены бизнес-процесса (например, при слияниях и поглощениях) работодателю лучше сразу приглашать грамотных специалистов, способных немедленно приступить к профессиональным функциям, чем тратить время на бесполезное, большей частью, уговаривание прежних менеджеров, дорогостоящее и длительное их обучение для перехода на новые способы работы.

Профессионализм «варягов» поможет компании выжить в непростое время радикальных перемен, в то время как психотерапия «старой гвардии» отнимет материальные, временные и человеческие ресурсы и повергнет компанию в кризис.

Если все же руководство компании принимает решение обучать «старый» персонал, необходимо избежать ловушки 3.

Ловушка 3. Обучение взрослых

К сожалению, имеющиеся на рынке обучающие программы мало учитывают особенности обучения взрослых и выстроены по общим методикам средней школы. Либо основываются на ложном предположении, что «кому нужно, тот сам выучит».

Взрослые люди – даже самые открытые к обучению – уже обладают неизбежной ригидностью восприятия и мышления, поскольку у каждого за плечами разнообразный опыт достижения целей. Именно поэтому тренеру крайне сложно побудить взрослого «ученика» изменить свое привычное поведение, если тому до сих пор удавалось добиваться результата. И еще более сложно заставить его снова и снова пробовать некий образец поведения, который приводил к фиаско в прошлом.

По разным оценкам, эффективность (затраты на обучение, отнесенные к реальным положительным изменениям в производственных результатах) обучения взрослых составляет от 12 до 20 %. Эти данные получены от самих же тренеров.

Поэтому забавно слышать саморекламу тренеров, которые гордо объявляют, что после их курса инсайт (радикальное просветление) посещает не менее 90 % собравшихся.

Продолжение темы – в ловушке 4.

Ловушка 4. Читать книжки и слушать лектора – не значит учиться

В продолжение темы о непростом процессе обучения взрослых скажем о нелегком процессе обучения вообще.

О том, что разные люди неодинаково воспринимают и усваивают информацию, сейчас уже известно буквально всем. Термин «репрезентативные системы» из НЛП вошел в бизнес-обиход и прижился там. Мы писали уже об этом выше в параграфе «Как дать понять менеджеру». Однако именно на организацию обучения усвоенные новшества не оказали особого влияния, что лишний раз подчеркивает ригидность взрослого сознания. Гуру НЛП нас учат, что из услышанного текста в памяти остается около 20 % информации, а через месяц (без практики) – 2–3 %; из увиденного – около 30 %, а через месяц – не более 10 %. И только информация, прошедшая в буквальном смысле через кончики пальцев, усваивается на 70 % и через месяц восстанавливается в половинном объеме.

Именно поэтому обучающие продукты следует четко подразделять на следующие категории:

– лекции – где есть возможность в основном просто услышать новое;

– семинары – где можно услышать, увидеть и обсудить новые принципы действий;

– тренинги – где, в первую очередь, можно и нужно отработать предлагаемые действия в игровых, но приближенных к реальным ситуациях.

Все существующие сейчас на образовательном рынке краткосрочные обучающие курсы принято называть тренингами. Даже если это просто соло известного лектора, иногда сопровождающееся картинками в Power Point. Соответственно, руководству, принимая решение об оплате такого курса, имеет смысл сразу взвесить его ценность по отношению к тому объему новых знаний, который сотрудники реально принесут в компанию.

При этом часто решение о выделении денег на обучение напрямую связано с ловушкой 5.

Ловушка 5. Подготовка кадров для «конкурента»

Основной вопрос, который часто задают на профессиональных форумах менеджеры компаний, серьезно занимающихся повышением квалификации своих сотрудников: как связать обученный персонал такой формой договора, чтобы ему и помыслить нельзя было об уходе? Ответ: такого договора нет. Трудовой кодекс надежно защищает работника от ухищрений работодателя, а различные варианты так называемых ученических договоров обычно не имеют никакой законной ценности.

Единственный способ удержать персонал – грамотно и планомерно его мотивировать. А для этого задолго до формирования программ обучения имеет смысл выделить группы кадрового резерва на предприятии, т. е. тот персонал с высоким производственным и менеджерским потенциалом, который компания намерена развивать и использовать в своих производственных целях. Мы рассматривали темы мотивирования и карьерного продвижения выше. Выбор программы обучения зависит от того, под какие именно новые задачи готовится та или иная группа резерва. Сотрудникам, входящим в резерв, должно быть известно о планах предприятия на свой счет, их будет мотивировать сознание собственной ценности и полезности, а также открывающиеся карьерные перспективы. Как следствие, они начнут серьезнее относиться к обучению и не уйдут к конкурентам, поскольку будут чувствовать заботу предприятия о себе. В былые времена это называлось «чувством уверенности в завтрашнем дне». Если его удается вызвать у персонала, то конкуренты не страшны.

Если, конечно, не попасть в ловушку 6.

Ловушка 6. Обучение впрок: взгляд со стороны

Как уже понятно из всего приведенного выше текста, знания, полученные даже самым старательным учеником, имеют свойство быстро забываться. Тем не менее многие компании отправляют свой персонал на обучение как бы впрок – в преддверии грядущих перемен. Например, предприятие выбрало новую ERP-систему, и весь менеджерский состав прошел соответствующее обучение. Впоследствии руководство решило перенести внедрение продукта на шесть месяцев, поскольку потребовались вложения, например, в новую производственную линию. Понятно, через полгода знания по новой системе ERP будут забыты, и их придется возобновлять. В итоге компания понесет двойные расходы, поскольку деньги за пройденный, но не понадобившийся курс, никто не вернет… Если помнить о том, что знания через месяц после краткосрочного обучения, скорее всего, почти полностью «уйдут в песок», становится ясно, что максимум через две недели после прохождения курса персонал должен начать применять новые навыки на практике. Иначе оплата дополнительного образования опять превращается в акт спонтанной неэффективной благотворительности со стороны работодателя.

Однако крайности при данном подходе могут привести в ловушку 7.

Ловушка 7. Обучение впрок: взгляд с другой стороны

В силу все той же ригидности мышления взрослых и необходимости в значительно большем, чем у детей, времени на понимание и усваивание новых знаний, обучение должно проводиться с некоторым запасом времени перед тем, как неотвратимые изменения в бизнес-процессе заставят перейти предприятие на новые производственные стандарты.

Взрослым людям нужен период, чтобы побороться с собой, объяснить себе, почему и как теперь следует использовать новые знания в повседневной работе. Необходимо время, чтобы совершить пока еще поправимые ошибки, привыкнуть к новым формам документов, к отчетности без риска лишиться должности или получить штраф за эти производственные грехи. То есть нужен тест-драйв полученных знаний в демонстрационном режиме.

На это стоит отвести две-три недели после обучения, но еще до полного перехода на новый порядок работы предприятия. Режим «сразу в бой» после краткосрочного обучения обычно приводит к производственным потерям.

Стремление минимизировать хотя бы финансовые затраты на обучение порой приводит в ловушку 8.

Ловушка 8. Исчезающие изменения

Как мы уже отмечали выше, обучение неразрывно связано с процессами внедрения изменений на предприятии, у которых есть свои закономерности. Одна из основных – правильное формирование так называемого «ядра изменений»: передовой команды формальных и неформальных лидеров компании. Они отдельным образом мотивируются на внедрение перемен и становятся основной движущей силой в этом отношении.

Подобные «ядра» стоит формировать и среди персонала, обучаемого новым программам. Бессмысленно и затратно учить одного-двух продавцов эффективным методам продаж, если потом они вернутся в коллектив, состоящий из десятка ленивых и необученных «диспетчеров на телефоне». В лучшем случае

первые попробуют поделиться полученными знаниями с остальными сотрудниками (что бывает редко), в худшем – быстро вернутся к прежнему поведенческому стилю. Для того чтобы действительно изменились методы продаж, продавцов следует учить посменно. То есть в качестве «ядра изменений» руководство выбирает одну смену, которую мотивирует на новую работу. У остальных сотрудников появляется возможность увидеть разницу между обычными, неэффективными методами других смен и передовой работой обученной, разницу в работе и разницу в доходах.

Однако на этом останавливаться нельзя, ведь существует еще ловушка 9.

Ловушка 9. Обучить раз и навсегда!

Обучение – процесс динамичный и непрерывный. Его можно сравнить с бросанием камушков в воду: круги идут, только пока камушки кто-то бросает.

Поэтому образовательные программы должны быть комплексными и непрерывными, с обязательным контролем над тем, как они проводятся, и над применением новых знаний на практике. Отсюда следует неразрывная связь между обучением и процедурой аттестации, которая заслуживает обстоятельного разговора в рамках отдельной статьи.

Обучить раз и навсегда невозможно. Принимая решение о финансировании обучающих программ, следует четко понимать, что это начало большого пути, равного всей жизни предприятия.

И при этом желательно избежать ловушки 10.

Ловушка 10. Никакое обучение на самом деле не прибавляет ума

Оно лишь помогает сознательным сотрудникам структурировать их знания, добавлять что-то к имеющемуся опыту, расширять горизонты познания. А для остальных обучение – трата времени, сил и нервов. Принцип Парето срабатывает и в этом случае: 20 % затрачиваемых на обучение средств способны дать многое 80 % желающих обучаться, а 80 % затрат расходуется почти впустую на преодоление сопротивления тех 20 %, которых «и так неплохо кормят». Либо еще проще: «Достаточно одного человека, чтобы привести коня к водопою, но и сто человек будет мало, чтобы заставить его напиться».

Глава 6. Отпускание менеджера на волю (проблемы замены)

Когда Джордж кончит жизнь на виселице, самым дрянным упаковщиком в мире останется Гаррис.
Дж. К. Джером,
«Трое в одной лодке, не считая собаки»

К сожалению, даже самая хорошая история когда-нибудь заканчивается. Поэтому отношения работодателя и менеджера – тщательно и правильно выстроенные, продуманные, комфортные для обеих сторон – тоже имеют свой конец. Чем больше обе стороны вложились в создание продуктивных рабочих отношений, тем сложнее бывает осознание их конечности. В том числе и потому, что даже при полной формализации труда в компании в рабочих отношениях обязательно присутствует личная составляющая. Работодателю порой устойчиво кажется, что он никогда и нигде не найдет замену менеджеру, к которому привык за долгие годы (и кстати, именно это ощущение зависимости порой заставляет работодателя все же искать превентивную замену ничего не подозревающему менеджеру, но об этом мы подробно пишем во второй части книги). Менеджер никак не может решиться покинуть работодателя, к недостаткам которого привык и смирился, а достоинства склонен преувеличивать. Мы приводили пример с верным офис-менеджером несколько выше, когда рассматривали процесс принятия в сообщество при найме.

По нашему убежденному мнению, расставание – это благо для обеих сторон. Потому что – как поется в старой песне: «Хотелось бы мне отменить расста-

ванья, но без расставаний ведь не было б встреч!». Новые встречи – это всегда новые возможности, воспользовавшись которыми выиграют и работодатель, и менеджер. Отвращает от решительных действий обычно простой страх изменений. В принципе, страх перед новым, неизвестным – одна из самых распространенных фобий (в ранжированном ряду неприятностей стресс от потери/смены работы стоит на третьем месте после стресса от смерти близкого человека и развода!). Именно поэтому доказанным фактом является то, что люди **всегда** сопротивляются изменениям, даже если эти изменения несут им благо.

Показателен известный нам пример: один хороший работодатель - владелец небольшой компании по продаже минеральных удобрений, желая мотивировать своих менеджеров, предложил им официальный свободный график дня в качестве вознаграждения для наиболее результативных работников. Он полагал, во-первых, что лучшие люди компании достаточно умны и сами могут решать, когда и чем им надо заниматься, чтобы выполнить все задачи, а во-вторых, что легальная возможность свободно распоряжаться своим временем мотивирует наиболее эффективных сотрудников на еще более производительный труд. Тем более что работодатель был действительно толковый и знал, что часть так называемых переговоров вне офиса менеджеры наверняка используют как «отмазку» для решения личных дел. Вот он и решил узаконить свободное использование времени для наиболее результативных менеджеров, а остальным надо было это право заслужить. Велико же было его удивление, когда «вознагражденные» менеджеры стали один за другим приходить к нему на доверительные беседы, основным вопросом которых был: «И когда же нас теперь уволят?». То есть хороший ход работодателя был воспринят как ловушка: дескать, выяснив, что реально на работе надо присутствовать не более 3-4 часов для достижения хороших результатов, работодатель будет иметь все основания для сокращения количества сотрудников… Управленческой ошибкой работодателя было стремление ввести прогрессивное новшество спонтанно, не вписав его в логику внедрения изменений. Мы отдельно останавливаемся на правилах внедрения инноваций во второй части книги.

Точно так же, как процесс поиска и найма персонала является сугубо двусторонним, процесс расставания тоже требует внятных действий от обеих сторон. Последовательность и осознанность шагов – лучшее средство от стресса перемен. Мы рассмотрим три варианта действий в случае расставания работодателя и менеджера на разный срок – от обычного отпуска до увольнения. Действия во многом схожи, но имеют некоторые особенности.

Параграф 1. Отпуск на время (короткий)

Уход в ежегодный отпуск, пожалуй, является самой простой процедурой, с точки зрения понимания ее смысла и основных правил. Длительность отпуска регулируется Трудовым кодексом РФ (ст. 122 и 123) и составляет 28 календарных дней в случае ежегодного отпуска либо иной период в связи с другими причинами (студентам для сдачи экзаменов, лицам, не достигшим 18 лет, по беременности и родам, по уходу за ребенком и др.). Рассмотрим здесь ежегодный стандартный отпуск.

Согласно Конституции РФ (ч. 5 ст. 37) все граждане РФ имеют право на отдых, поэтому работа без отпуска является прямым нарушением основного закона государства. К таким нарушениям относятся, в том числе, и денежные компенсации за неизрасходованный отпуск, и уж тем более хроническое неотпускание сотрудника отдохнуть – по инициативе работодателя. Трудовая инспекция обычно внимательно относится к данным по отпускам, предоставляемым компанией. Впрочем, компании тоже обычно относятся внимательно к этим данным, поэтому на бумаге все и всегда сходится. Если же не сходится, то трудовая инспекция вправе наложить штраф (сейчас максимальный размер – порядка 21 тыс. руб.), который будет взиматься регулярно вплоть до устранения нарушения. То есть трудовой инспектор может каждый день заходить в компанию, невнимательно относящуюся, например, к учету отпусков, забирать 21 тыс. руб. и отправляться по своим делам – до следующего визита. Поэтому только очень богатые и не очень умные компании спокойно относятся к нарушению трудового законодательства, провоцируя тем самым постоянный интерес к себе со стороны проверяющих органов, который обычно через какое-то время становится реальной помехой бизнесу. И публичных примеров – масса.

Если же мы говорим об эффективных работодателях, то они склонны отправлять сотрудников в отпуск согласно принятым правилам, и единственное, что их тревожит, – это наличие адекватной замены отдыхающему менеджеру, чтобы не пострадали производственные показатели. Понятно, что чем выше позиция менеджера, тем сложнее обстоят дела с его адекватной заменой? Это не совсем так. Если мы говорим об эффективных менеджерах, то – как мы помним из начала первой части – умение подготовить себе замену является одним из критериев эффективности.

Итак, подготовка замены – ключевая задача, решение которой обеспечит спокойствие менеджера по поводу временно оставленного участка работы и счастье работодателя в связи с неснижаемой эффективностью компании.

Есть несколько основных этапов в подготовке замены, и мы их рассмотрим ниже, но вначале хотим сформулировать **правило смены караула –** ключевое правило ЛЮБОЙ стыковой проблемы. Однако у данного правила есть пояснительная история, которую нельзя исключить из данного текста.

В самом общем случае замена представляет собой обычный акт приемки-передачи дел. Как происходит приемка-передача?

Популярная управленческая ошибка: передающая сторона сообщает о передаче дел – и спокойно отбывает. В нашем случае – в отпуск. И считает, что дела переданы. Иногда принимающая сторона со своей стороны тоже вслед убегающему на самолет отпускнику сообщает о приемке дел и, грустно выдохнув, взваливает на себя дополнительную деятельность. Чаще всего принимающая сторона – уже после отбытия передавшей – выясняет, что дела переданы не в полном объеме, что ключевая информация находится у счастливого отпускника, что коды доступа к важнейшим файлам отсутствуют и т. д. Тогда начинаются звонки и электронные письма в сторону уехавшего, портящие ему отпуск и вносящие сумятицу в повседневные дела оставленной компании. Особенно если примешивается разница в часовых поясах, да и не все уголки планеты пока покрыты бесперебойной мобильной и интернет-связью…

Эта проблема – типичная, она присутствует и в обычной деятельности компании, когда никто никуда не уезжает, а просто несколько смежных подразделений участвуют в одном процессе, передавая по цепочке соседям продукт своего труда для дальнейшей обработки. И часто крайне сложно, получив финальный брак, найти виновника. Поэтому мы назвали (чуть выше) проблему замены стыковой.

С нашей точки зрения, стыковые проблемы решены наиболее удачно в Уставе караульной службы. Автор книги еще в пионерском детстве была впечатлена рассказом военрука о том, как происходит смена караула у Кремлевской стены. Оказывается, вначале подошедшая сменная команда сообщает прежней смене: «Пост принят!». И только после этого прежняя смена отвечает: «Пост сдан!».

– А как же иначе? – уверенно объяснял нам военрук. – А если в момент передачи поста затаившиеся враги расстреляют пришедшую на смену новую команду? Тогда ведь пост останется без охраны! А пост без охраны бросать никак нельзя!

Правдивость рассказа – целиком на совести военрука, но здравый смысл в процедуре, безусловно, есть.

Именно поэтому мы всегда рекомендуем в случае возникновения проблем замены ВНАЧАЛЕ принимающей стороне сообщать, что дела полностью приняты, а потом уже сдающая сторона с облегчением может ответить, что рассказала все, что знала. И отправиться в отпуск в заслуженном счастье. Соответственно, при любых стыковых проблемах критерии приемки дел определяет та сторона, которая принимает дела, а не та, которая их сдает.

Итак, **правило смены караула:** любая задача считается принятой только тогда, когда принимающий смежник подтверждает полную приемку. Параметры принятия задачи определят тот, кто ее принимает, а не тот, кто ее сдает.

А остальные шаги, обеспечивающие нормальную работу компании во время отпуска даже «ключевых» сотрудников, совсем просты и понятны.

1. Нужно определить всю ту информацию, которая будет нужна компании во время отсутствия менеджера и которой он владеет по должности.

2. Выделить заменяющих менеджеров/менеджера, которые способны работать с данной информацией во время отсутствия основного специалиста[22].

3. Выделить время для передачи дел.

4. Передать дела по правилу смены караула (если участок ОЧЕНЬ важный, то хорошо бы в режиме тестовой эксплуатации потенциальному отпускнику поработать со сменщиком хотя бы один день).

5. Оставить контактную информацию – на всякий случай.

6. И спокойно уехать в отпуск, оформив все необходимые отпускные документы (и «забыв» дома мобильный телефон – шутка).

[22] При всей простоте этого правила приходилось сталкиваться с ситуацией, когда во время отсутствия кассира деньги выдавал не другой сотрудник бухгалтерии, что было бы логично, а личный помощник генерального директора. Просто потому, что генеральный ему доверял больше. При этом у помощника были некоторые проблемы со счетом. Поэтому отдохнувшему кассиру было чем заняться по возвращении…

Параграф 2. Отпуск надолго (длинный)

Под длинным отпуском мы здесь имеем в виду несколько наиболее частых ситуаций:

1) затянувшийся межпроектный период для проектных команд и проектных менеджеров;

2) отпуск дам по беременности и родам[23];

3) принятый в основном в западных компаниях так называемый sabbatical – оплачиваемый компанией период, в течение которого менеджер (обычно топ-менеджер) может свободно распоряжаться своим временем, но часто использует его для получения новых знаний или, наоборот, для преподавания в бизнес-школе, написания книги, серии статей и т. д.

Не уверены, что в российских компаниях есть аналог такому заботливому отношению к своему золотому кадровому запасу (мы имеем ввиду аналог sabbatical): топ-управленцы обучаются обычно без отрыва от производства (или с небольшим отрывом – на сессии), однако нам встречались случаи, когда компания отпускала топ-менеджера отдохнуть на полгода-год (по разным причинам), договариваясь с ним о потенциальном возвращении в компанию, но не обязательно на прежнюю должность. Отсутствие менеджера на работе компания не оплачивала, но «выходное пособие» порой бывало настолько необидным, что менеджер явно не голодал.

Например, лет шесть назад мы беседовали с административным директором одной известной инвестиционной компании, который только что вернулся на работу после полугода путешествий и отличного времяпровождения на Мальдивах. Другое дело, что отдыхал он полгода не только по своей инициативе, но, в том числе, потому, что была реальная опасность оказаться под следствием в силу специфики его деятельности в компании (служба безопасности входила в состав административного блока), однако это – частности. Подобные периоды более длительного расставания, чем обычный отпуск, встречаются в государственных и окологосударственных структурах, где в результате кадровых перестановок часть чиновников оказываются не у дел, но потом о некоторых из них вспоминают и «вызывают наверх», где одаривают новой должностью. Впрочем, два последних примера нам неинтересны в силу явной нерыночности и сугубой политизированности.

Итак, остановимся на компаниях, работающих в конкурентной среде и отпускающих своих управленцев на периоды более длительные, чем стандартные 28 календарных дней. Не будем вдаваться в правила оформления таких отпусков, а интересующихся конкретным регламентом читателей направляем к соответствующим статьям ТК РФ, указанным выше, или в отдел кадров собственного предприятия.

Поговорим об управленческих шагах, которые следует предпринять, чтобы печаль по поводу временного, но довольно долгого отсутствия того или иного менеджера не привела к снижению эффективности работы всей компании.

---

[23] В принципе, отпуск по уходу за ребенком может взять и отец, хотя пока такие ситуации в РФ крайне редки, в отличие от США, где многие мужчины с удовольствием предпочитают заниматься хозяйством, временно оставляя прелести работы по найму своим подругам.

Здесь речь идет уже о подготовке ВРИО (временно исполняющего обязанности), который через определенное время может и вообще переместиться на данную позицию.

Проблемы, с которыми сталкивается работодатель в этом случае, можно объединить в две большие группы: трудности ухода менеджера и полноты передачи им информации заменяющему его лицу и «засады», связанные с возвращением долго отсутствовавшего менеджера.

Трудности ухода можно преодолеть, следуя всем тем шагам, которые отмечались в предыдущем параграфе. Однако в данной ситуации ОБЯЗАТЕЛЬНО нужна совместная работа в тестовом режиме ВРИО и уходящего менеджера, причем не в течение одного дня, а в течение ВСЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА на данной должности. Понятно, что чем выше позиция уходящего менеджера, тем длиннее и сложнее цикл. Поэтому замену топ-менеджеру принято готовить не менее чем полгода, а менеджеру среднего звена – не менее трех месяцев. При этом следует учесть сезонность деятельности, если она присутствует в бизнесе. Соответственно, работа «в четыре руки» должна захватить бОльшую часть самого горячего сезона, чтобы потом, после ухода основного исполнителя, предприятие не столкнулось с серьезными проблемами. Обычно эффективные менеджеры (как мы отмечали выше) сами готовят себе достойную смену – и среди персонала подразделения уже присутствует «хороший зам», способный подхватить знамя труда. Однако эффективных менеджеров слишком мало, поэтому хуже всего будет себя чувствовать тот работодатель, который столкнется с проблемами замены по факту их возникновения. Адекватность замены обеспечивается всем комплексом работы с персоналом предприятия – от подбора и найма до мотивирования, оценки и подготовки кадрового резерва. Рассказу о данных процессах мы посвятили почти весь материал данной книги, поэтому надеемся, что к моменту чтения данного параграфа читатель сможет сам предложить практически пошаговую инструкцию подготовки смены любому менеджеру своего предприятия.

«Засады возвращения», с нашей точки зрения, – еще более тонкий процесс, и тому есть ряд причин:

- за истекший период покинувший предприятие менеджер наверняка изменился, а его коллеги и руководители помнят прежний образ. Здесь мы имеем в виду не столько изменения внешности, сколько приобретение новых (или утрату прежних!) навыков, способов ведения деятельности. Мы уже отмечали выше, что выход кого-либо из привычной всем роли настораживает окружение. Существенные изменения в навыках, опыте и поведенческих установках отсутствовавшего менеджера могут сделать его возвращение в принципе невозможным;
- предприятие все это время тоже не стояло на месте: возникли новые правила, регламенты, привычки, сотрудники, клиенты – прежнему менеджеру порой бывает нелегко приспособиться к ним, так как он тоже помнил своего работодателя несколько иначе;
- временно исполнявший обязанности сотрудник привык к своей новой роли и перемещение с данной должности может воспринять как порица-

ние, и чем больших успехов он достиг, тем выше будет степень его демотивированности;
- новые идеи, которыми полон вернувшийся менеджер (после обучения, например) могут оказаться невостребованными на его предприятии, что только усилит у «возвращенца» ощущение незаслуженной невостребованности;
- ну и т. д.

Однако все эти проблемы преодолимы, если работодатель заранее подготавливает план по включению возвращающегося менеджера в сообщество, подобно тому как вовлекают в жизнь компании новичка при найме (см. выше).

Для того чтобы процесс возвращения прошел не только безболезненно, но даже радостно для обеих сторон, работодатель должен:

1) сравнить особенности деятельности на участке возвращающегося менеджера до его ухода и в настоящее время и подготовить программу адаптации, в которую включить как новую общекорпоративную информацию, так и специализированную по данной должности;

2) продумать различные варианты перемещения временно исполнявшего обязанности, по возможности исключив сценарий его перевода на прежнюю, более низкую в иерархии должность;

3) обговорить эти сценарии с замещавшим управленцем, предоставить ему выбор и учесть компенсацию за переход;

4) если же работодатель склонен ВРИО сделать постоянным исполнителем вмененных ему обязанностей, а возвращающегося менеджера переместить, то сценарии следует продумать и обговорить именно с ним. При этом сценарий перемещения на нижестоящую должность следует исключить (*особенно со словами: «Тут у нас много чего изменилось, посмотри-пообвыкни, а потом разберемся»*);

5) совсем хорошо, если работодатель (или его представители) несколько раз встретится с возвращающимся менеджером ДО его непосредственного выхода на предприятие, поймет характер и суть изменений и задумается, как их позитивно вписать в развитие компании. Менеджер со всеми своими новыми навыками (особенно если отсутствие было связано с обучением, преподаванием или другим проектом) – это большой и дорогой ресурс предприятия, который эффективный работодатель всегда способен обратить в пользу для бизнеса;

6) коллектив предприятия должен быть заранее подготовлен к возвращению прежнего сотрудника – хорошо, если это будет не просто сухая информационная рассылка, а теплое личное представление новым, появившимся за истекший период менеджерам их коллеги;

7) если возвращающийся менеджер априори оказывается не у дел, но законодательство требует его вернуть на прежнюю должность (как в случае отпуска по уходу за ребенком), работодателю тем более следует заранее побеспокоиться о вариантах и сформулировать хорошее предложение (пусть даже не от своей компании), от которого возвращающийся менеджер не сможет отказаться. Если компания находится не в маленьком районном городке и не является градообразующим предприятием, то альтернативу можно найти всегда. По нашему опыту, альтернативу вообще можно найти всегда, главное – вовремя серьезно задуматься на эту тему.

Параграф 3. Отпуск навсегда (расставание)

Расставание также бывает нескольких видов. Перечислим основные:
1) увольнение сотрудника;
2) уход сотрудника по собственному желанию (в том числе к конкурентам);
3) выход сотрудника на пенсию;
4) банкротство предприятия и закрытие бизнеса
и др.

Здесь мы рассмотрим только увольнение или уход сотрудника по собственному желанию. Выход сотрудника на пенсию – это отдельная большая тема, которая, может, и приведет нас когда-нибудь к масштабному исследованию на тему: «Менеджер на пенсии: остается ли он менеджером?», но не в этот раз. Хотя и сложно удержаться от того, чтобы не отметить (исходя из жизненного опыта), что менеджер действительно остается таковым и после выхода на заслуженный отдых – и чем больше ему дают собой «управить» окружающие, тем счастливее он себя чувствует. Это подтверждает наш изначальный тезис о том, что менеджер должен обладать набором неких врожденных качеств, развитие которых может привести к удачной карьере управленца. Об этом мы много пишем во второй части книги. «Менеджеры на пенсии» пополняют президиумы различных партий и движений, домоуправления и правления кооперативов, являются самой активной частью электората и расслабляются порой только с внуками и правнуками, и то не все и не всегда… Но это уже совсем другая история!

Банкротство предприятия – тоже весьма интересная вещь, которая заслуживает отдельного исследования, поэтому мы его отложим до другого раза.

А вот расставания в виде увольнений и уходов по собственному желанию – процесс регулярный, сопровождающий любое предприятие, любого, даже самого эффективного работодателя и каждого менеджера.

Не останавливаясь подробно на повторении шагов, необходимых цивилизованно расстающимся сторонам для осуществления адекватной замены друг друга (мы перечислили их уже для работодателя выше, а для менеджера – ниже, во второй части книги), назовем три самые популярные ловушки, в которые крайне сложно не попасть при расставании.

Ловушка 1
Западание кнопки

Здесь мы еще раз повторим правило, уже неоднократно отмеченное выше: людям свойственно делать свой выбор на основании личностных предпочтений, которые формируются из некой «библиотеки образов» – комплекса часто не осознаваемых воспоминаний о приятных или неприятных событиях, связанных с конкретными людьми. Послевкусие от события создает стойкую эмоционально окрашенную ассоциацию, проецируемую на все последующие встречи с людьми, внешне напоминающими тех, с кем было реально связано событие. Короче говоря, если вам в детстве добрый дядя неожиданно подарил вкусную конфету, то все люди, похожие на него, потом будут у вас вызывать симпатию. А если буквально тот же дядя вам наступил на ногу и обругал, то все

похожие на него люди обречены на ваше к ним изначально негативное отношение.

«Западание кнопки» в случае расставания означает, что обе стороны либо будут искать друг друга (похожих друг на друга) в мире менеджеров и работодателей, если отношения были хорошими и расставание неконфликтным, либо всячески избегать в дальнейшем встреч с похожими друг на друга субъектами.

Понятно, что чем глубже были личные отношения (все равно какой окраски), тем сложнее будет сторонам преодолеть «западание». Тем больше времени стороны потратят на то, чтобы мысленно освободиться друг от друга. Если «западание» осознается, то им можно управлять – и этим сократить путь поиска замены менеджера для работодателя.

Ситуации, когда работодатель просит кадровое агентство найти точно такого же менеджера (внешне, по образованию, по опыту, по личностным характеристикам), чрезвычайно распространены. Доходит до курьезов: работодатель тщательно заполняет формализованную заявку на подбор, а потом говорит: «Да я вам лучше покажу, кто мне нужен!» - и устраивает встречу со своим бывшим менеджером, который порой обладает характеристиками, прямо противоположными качествам из области «знания-умения-навыки», указанным в заявке. Поэтому опытный рекрутер в первую очередь обращает внимание на эмоции, которые менеджер вызывает у работодателя, а потом уже - на его конкретные характеристики.

Ловушка 2
Владение правдой

В случае конфликтного расставания обе стороны остаются не только недовольными друг другом (и с работающей в полном объеме «запавшей кнопкой» на последующие свои действия), но и без выводов – а значит, без возможности избежать подобной ситуации впредь. Невероятное количество менеджеров и работодателей жалуются друг на друга, осознавая свою полную правоту при констатации якобы полнейшего же заблуждения противоположной стороны. В то время как истина обычно находится посередине. Не бывает ситуаций полной правоты одной из сторон при абсолютной вине другой. Даже в самых острых ситуациях – например, доказанного воровства со стороны менеджера – работодатель виновен хотя бы в том, что действующая на его предприятии система управления допускает подобные случаи, отлавливая их только по факту совершения преступления, а не предотвращая его. Соответственно, чем менее ригидно, консервативно сознание расстающихся, тем больше у них шансов слегка охладить эмоции и разобраться в причинах возникших разногласий, чтобы не наступать на те же грабли впредь при формировании новых отношений в новой среде. Как сказал один молодой, но очень, на наш взгляд, перспективный менеджер из сообщества e-xecutive: «Не так страшно совершить ошибку, как не усвоить урок этой «школы жизни»[24], и мы с ним полностью согласны.

[24] Автор замечательной цитаты – Андрей Борисов, технический директор, СЕО ИНИТЛАЙН (INITLINE Software Development) http://www.e-xecutive.ru/discussions/forum_12/msg_175329_1267303/

Ловушка 3
Сжигание мостов

Можно по-разному относиться к процессу расставания – как к финалу или как к новой возможности, как к потере или как к дополнительному ресурсу (временнОму, например). От отношения зависят дальнейшие действия, их эффективность и результат. Часто, расставаясь, менеджер и работодатель ведут себя так, как будто скоро разлетятся по разные стороны вселенной. Между тем популярная нынче концепция социальных сетей утверждает, что все люди в мире знакомы друг с другом через еще максимум 2–3 промежуточные связи. То есть любой А знает любого Д, поскольку А знает Б, Б дружит с В, а В знаком с Г, который вхож в круг Д. Если мы вспомним некоторых наших знакомых и друзей, радостные сплетни на вечеринках о личной жизни как друг друга, так и, например, кинозвезд (*выведенный нами закон: на любой вечеринке всегда найдется кто-то из гостей, кто лично знаком с кем-то из публичных персон и будет хвастаться этим),* то сразу становится понятна простая истина: «Что знают двое – то знают все». Поэтому расстающиеся «навеки» работодатель и менеджер, скорее всего, еще неоднократно встретятся друг с другом или хотя бы услышат друг о друге. И чем цивилизованнее пройдет их расставание, тем приятнее будет новая встреча.

Причем, возможно, эта встреча приведет к другим, гораздо более эффективным отношениям.

Глава 7. Перспективы развития менеджера как вида

Если вы открыли банку с червяками, единственный способ загнать их обратно - это взять банку побольше.

Первый закон динамических систем Зимерги

Что в результате ожидает менеджеров на нелегком эволюционном пути? Есть два ответа: хороший и неоднозначный.

Хороший состоит в том, что согласно статье С.Хромова-Борисова, на которую мы ссылались в начале книги[25], процесс формирования менеджмента и менеджеров начался настолько давно, что может быть отнесен к разряду вечных, вселенских, мировоззренческих. А это означает, что менеджеры будут всегда. Следовательно, вопреки печальным прогнозам об оскудении кадрового потенциала на рынке труда пополнение рядов менеджеров будет происходить постоянно. В этом смысле мы можем успокоить всех тех молодых людей, которые избирают себе нелегкую специальность менеджера – без работы они не останутся. Однако, поскольку здесь мы говорим только об эффективных менеджерах, уточним, что без хорошей работы не останутся те, для кого менеджмент – это образ жизни.

Эффективные работодатели тоже могут быть относительно спокойны – на их век хватит выбора из менеджеров хороших и разных, а следовательно, де-

[25] http://www.e-xecutive.ru/without/rubricator/newfolder6022/article_3388/

фицит кадровых ресурсов – это понятие либо временное, либо, скорее всего, мнимое.

Приведем здесь полностью жизнеутверждающую таблицу из указанной статьи, подтверждающую на конкретных исторических примерах наш «хороший» ответ, и заранее просим нас извинить за большой объем цитируемой таблицы, но она того стоит.

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н. э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2700	Египтяне	Признание необходимости «честной игры». Доверительные беседы ? «облегчи свою душу»
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
2000	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций «штаба»
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация в организации управления
1491	Евреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
500	Менциус Китайцы Сунь Цзы	Признание необходимости систем и стандартов. Признание принципа специализации. Признание необходимости планирования, руководства и организации
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
ок. 400	Кир	Признание необходимости контактов между людьми, проведения исследований мотивации, составления планов и обработки материалов
350	Греки	Использование научных методов труда и рабочего ритма
350	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Великий	Создание штаба
175	Като	Использование описаний работ
50	Варрон	Использование рабочих спецификаций
20 н. э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Аль-Фараби	Требования к руководителю
1100	Газали	Требования к менеджеру
1340	Лука Пачоли	Двойная бухгалтерская запись
1395	Франсиско Ди Марко	Учет издержек производства
1410	Братья Сорансо	Использование журнала доходов и гроссбухов
1418	Барабариго	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов
1436	Арсенал Венеции, венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости

1500	Сэр Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства
1525	Никколо Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качества руководителя
1767	Сэр Джеймс Стюарт	Истоки теории власти; исследование влияния автоматизации
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля, расчет оплаты труда
1785	Томас Джефферсон	Обратил внимание на концепцию взаимозаменяемости частей
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества, концепция взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Бултон	Стандартные операции; спецификации; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; стандартные данные; рождественские праздники для служащих; рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности
1810	Роберт Оуэн	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ и обобщение человеческой мотивации
1832	Чарльз Бэббидж	Упор на научный подход; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда; исчисление себестоимости
1835	Маршалл, Лафлин и др.	Признание и обсуждение относительной важности функций менеджмента
1850	Милль и др.	Интервал контроля; единоначалие; контроль труда и материалов; специализация ? разделение труда; стимулирование через заработную плату
1855	Генри Пур	Принципы организации, связи и информации в применении к железным дорогам
1856	Дэниел К.МакКаллум	Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента. Применение систематического менеджмента на железнодорожном транспорте
1871	В. С. Джевонс	Использовал на практике мотивационные исследования, изучал воздействие различных инструментов на рабочего; исследование усталости
1881	Джозеф Уортон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1886	Генри К.Меткалф Генри Р. Таун	Искусство менеджмента; наука управления
1886	Генри Р. Таун	Наука менеджмента
1891	Фредерик Халси	План премиальных выплат, заработной платы
1900	Фредерик У.Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата, равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация, принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себестоимости; методические исследования; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу менеджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию
1900	Френк Б. Гилберт	Наука мотивационных исследований
1901	Генри Л. Гантт	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Хьюго Манстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе
1910	Харрингтон Эмерсон	Эффективный инжиниринг; принципы эффективности
1911	Харлоу С.Лерсон	Организовал первую научную конференцию по менеджменту в Соединенных Штатах; научное признание менеджмента
1911	Дж. К.Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1915	Х.Б.Друри и Р.Ф.Хокси	Критика научного менеджмента ? утверждение первоначальных идей

1915	Ф.В.Харрис	Модель экономической партии товара
1915	Томас Алва Эдисон	Разработка плана военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
1916	Александр Г.Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в единое целое
1916	А. К.Эрланг	Заложил теорию массового обслуживания
1917	У. Г. Леффингвелл	Применил научный менеджмент в ведомствах
1918	К. К. Парсонс	Признал необходимость использования научного менеджмента в ведомствах
1918	Ордвэй Тид	Применение психологии в промышленности
1919	Моррис Л. Кук	Различные области использования научного менеджмента
1921	Вальтер Д. Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами
1923	Оливер Шелдон	Развил философию менеджмента; принципы менеджмента
1924	Г. Ф. Додж, Г. Г. Ромиг, У. А. Шухарт	Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств
1925	Рональд А. Фишер	Различные современные статистические методы, включая байесовскую статистику, теорию проб и разработку экспериментов
1927	Элтон Майо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т. К. Фрай	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мэри Р. Фоллетт	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1931	Джеймс Д.Муни	Признание универсальности принципов организации
1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации
1938	П. М. С. Блэкетт и др.	Операционные исследования
1943	Линдэлл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Ренис Ликер, Крис Аргирис	Сделали упор на психологию, социальную психологию и исследования человеческих отношений в теории организации; включение широкосистемной теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Сделали упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1951	Френк Абрамс, Бенджамин М. Селекман	Ввели искусство управления в мышлении менеджеров
1955	Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левитт, Роберт Шлейфер	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и измеряемый процесс; повышенное внимание уделяли философии менеджмента
1960	Дуглас МакГрегор	Доказал, что отношение менеджмента к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории «Х» ? утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории «У» ? принцип распределения ответственности
1965	Игорь Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования. Позднее сформулировал этот подход в книге «Стратегический менеджмент»
1967	Фред Фидлер	Продолжил разработку теорий руководства, касающихся ориентации соответственно на задания и отношения
1967	Джейм Томпсон, Джей Гэлбрейт, П. Лоренс, Дж. Лорше	Отметили, что не существует единственного наилучшего пути организации деятельности, и провели дальнейшие исследования ситуационных аспектов организационного строительства

1969	Карл Вейк	Исследовал организации как интерпретируемые системы
1975	Вильям Оучи, Оливер Вильямсон	Развитие теории фирмы. Несовершенство рынка ? причина существования фирм
1975	Генри Минцберг	Рассмотрел организационные структуры от машинной бюрократии до «адхок»-кратии
1975	Джеральд Саланчик	Теории властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюард	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач
1980	Джеффри Пфеффер, Мишель Круазье	Теории властных структур внутри и между организациями
1980	Майкл Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер, Джон Габарро	Исследование работы высших руководителей. Различные характеристики и их восприятие во времени
1982	Теренс Дил, Аллан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие
1985	Том Питерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации ? как к важному ресурсу развития бизнеса

Процитированная таблица показывает, что в разряд менеджеров можно отнести практически любого управленца любого периода развития человечества, любой общественно-экономической формации, любой нации и даже любого пола.

Так кто же такие менеджеры?

После долгих размышлений в предыдущих главах мы приходим к выводу, что «менеджер» – это постоянная величина, данная нам в ощущениях. Постоянная, потому что будет всегда, пока люди занимаются какой-то деятельностью, а данная в ощущениях, потому что определение менеджера и требования к нему зависят от фазы развития как бизнес-системы, так и всего общества в целом. И это утверждение мы сейчас поясним, поскольку именно в нем состоит неоднозначный ответ на первое предложение данной главы.

Начнем издалека.

Люди в большинстве своем – существа непоследовательные и эмоциональные: сегодня им нравится то, а завтра это, сегодня они жертвуют жизнью в защиту идеологических лозунгов, а завтра истребляют носителей этой идеологии, сегодня они пытаются «сосчитать» буквально весь мир, а завтра приходят к выводу, что он непостижим….

С нашей точки зрения, это свидетельствует лишь о том, что люди, в отличие от гораздо более логичных братьев своих меньших, в массе своей не отличаются выраженным умением строить причинно-следственные связи, и доля непредсказуемости в их поведении значительно выше доли последовательности. И в этом их существенное отличие от животного мира, Богоизбранность, если угодно. Причем чем более длинный исторический период мы рассмотрим, тем явственнее увидим внутреннюю противоречивость рода человеческого и разнообразие подходов к процессу познания. Образно говоря, человек недаром создал индустрию моды. С нашей точки зрения, индустрия моды является

квинтэссенцией существа человеческой натуры: нелогичные, неудобные решения, отвергаемые изначально, тем не менее быстро провоцирующие ажиотажный спрос, подхватываемые всеми слоями общества, из-за чего плодится масса подделок – и быстро отвергаемые, чтобы через короткое время вернуться почти в таком же варианте, воспринимаемом как совершенно новое творение…

И при этом в корне все рассматриваемые в способах познания подходы можно свести к двум, да простит меня читатель за такое примитивное упрощение: по большому счету, человечество на протяжении всей своей истории ведет само с собой спор «физиков и лириков», отдавая поочередно предпочтение каждой из сторон. И это хорошо видно, в том числе, из приведенной таблицы, где увлечение экономическими и поведенческими моделями менеджмента явно циклично.

Циклы отнюдь не объясняются только лишь «модой», а зависят от многих факторов, перечислять которые не решимся из опасения упустить существенное. Рассмотрим лишь несколько современных примеров, а выводы и рассуждения оставим читателю.

Мы все помним недавний период на кадровом рынке РФ, когда все специалисты, получившие в свое время инженерное образование, спешно заканчивали какие-то курсы и тренинги, меняя квалификацию на новую для себя профессию – менеджера по продажам, менеджера по персоналу, менеджера по рекламе, туроператора, т. е. специальностей более «гуманитарной» направленности. Невостребованность инженерных специализаций была связана совсем не с якобы низким качеством подготовки отечественных инженеров, незаслуженно являвшемся поводом для анекдотов и юмористических рассказов, вопреки истине. Суть проблемы трудоустройства инженеров была в массовой остановке производств во время экономического кризиса перестроечной и постперестроечной России. Страна проходила нелегкий путь мировоззренческих трансформаций. В связи с этим периодом мастера политтехнологий, философы и историки обрели второе рождение, в том числе в конкретных политических карьерах. Сейчас же, во время экономического подъема, происходит ровно обратное перерождение: хорошие инженеры оставляют свои туроператорские отклонения от курса и возвращаются на рынок труда, поскольку спрос на опытные инженерные кадры сейчас превышает предложение. Главный инженер, главный технолог, руководитель конструкторского бюро (называемого сейчас в оргструктурах предприятий модно: подразделение нового продукта, или даже без перевода: отдел R & D) сейчас не только не останутся без работы, но будут иметь хороший выбор, причем на передовых предприятиях отраслей в обеих столицах. Переход страны от эмоционального осмысливания себя к структурным решениям урегулирования экономики изменяют нарушенный было баланс от «лириков» снова к «физикам»… Другое дело, что «физики» несколько подрастеряли свою квалификацию, да и требования современных бизнесов изменились, поэтому часть специалистов не может найти работу из-за того, что КБ массово перешли от кульманов к компьютерным технологиям… Но это все, конечно, поправимо. А вот, с учетом безальтернативности выборов 2008 г., политтехнологи взгрустнули – и переключились на маркетинговые исследования товарного спроса, поскольку растущий рынок никому не даст уйти обиженным.

Интересная ситуация, связанная не столько с мягкими и жесткими подходами в управлении, сколько с наличием возрастного ценза на занятие определенных должностей, также заставляет нас обратиться к примерам и выводам.

Долгое время почти все объявления о работе содержали дискриминационные сообщения о желаемом поле (женщины – на секретарей, уборщиц и менеджеров по персоналу, мужчины – на все остальные специальности) и возрасте кандидата (до 35 лет). Наиболее цивилизованные агентства пытались объяснять работодателю, что это неправильно по целому ряду причин – от морально-этических до смысловых. Некоторые работодатели соглашались снять предложенные ограничения, некоторые – нет… Борьба продолжается до сих пор, но если по поводу пола кандидата, особенно на топ-должность, работодатель пока не сдает дискриминационные позиции и порой находит удивительно увлекательные объяснения, почему нужен именно «мальчик» (вроде: «Да у нас принято все вопросы в бане решать – и матом при этом! Как мы можем женщину взять на директора по продажам?»), то по поводу возраста возникли интересные подвижки. Теперь часто работодатель заявляет: «Только не надо мне детей 25-летних присылать! На этой позиции нужен человек с опытом… лет 40–45».

Хочется снова уличить людей в непоследовательности, однако – если посмотреть чуть глубже – причина есть, и вполне внятная, особенно для людей с чувством юмора!

Как мы неоднократно отмечали выше, работодателям свойственно выбирать себе в партнеры, напарники, сотрудники тех, кто вызывает наибольшую симпатию, доверие. А доверие, как мы также говорили, вызывают те, кто похожи на выбирающего, потому что, говоря с человеком на одном языке, разделяя с ним общие ценности, имея похожие вкусы, манеру держаться и одеваться, проще делать общее дело.

И вот именно в этом ключе давайте посмотрим – а кто является работодателем в нашей стране? В большинстве своем это люди, пришедшие в бизнес 20 лет назад (когда началась перестройка). Сейчас – при общей поделенности рынка – новые собственники возникают крайне редко, тем более что институт наследования бизнеса у нас пока толком не создан. Итак, 20 лет назад в бизнес пришли молодые сообразительные мужчины (отсюда – гендерная тема, которую снять сложно), которым тогда было около 30 лет, – соответственно, и рядом с собой они хотели видеть таких же 30-летних, плюс-минус пять лет, людей, разделяющих их взгляды и цели. Прошло 20 лет… И те из предпринимателей, кто уцелели, плавно подошли к 50-летнему рубежу, не сменив пол (и слава богу!). Поэтому доверием у них сейчас пользуются 40–45-летние мужчины, которые закалились в перестроечное время, имеют хороший опыт и не пестрят прозападными сленговыми текстами юных эмбиэйщиков (они их сами и отправили учиться на Запад, ибо эти юные – их дети). Поэтому совсем не странно то, что молодым, перспективным, образованным ребятам крайне сложно сейчас найти себе высокую позицию в компании «не своего отца». Им нужно чуть-чуть подрасти, или начать свое дело, или дождаться того периода, когда их более удачливые ровесники унаследуют от состарившихся пап хороший бизнес, – и будут искать похожих на себя, обновляя ворчащий «кадровый состав». То есть возраст – не достижение и не ограничение, а просто мелкая фаза эволюции…

В дальнейших главах книги мы подробно рассмотрим способы и методы создания успешной карьеры даже в условиях большой неопределенности, столь характерной для рода человеческого. Мы свяжем разные фазы бизнес-систем с различными вариантами и прогнозами карьерных устремлений менеджеров, выясним, какие формальные признаки позволяют считать карьеру состоявшейся и какие неформальные признаки убеждают нас в обратном – и чему стоит верить, мы рассмотрим эволюцию менеджера от этапа самоопределения на профессиональном поле до смены установок, компании, профессии, поскольку, как отметил Говард Берг, исследователь эволюционных закономерностей: «Идея, лежащая в основе эволюционной теории, удивительно красива и проста. Она заключается в следующем: вы постоянно, причем наобум, вносите какие-то изменения и спрашиваете: «Способствует это выживанию или нет?» Если нет, то особи, у которых произошло это изменение, погибают, и о нем можно забыть. А если способствует, то эти особи выживают и процветают, а вы продолжаете творить. Это очень действенный способ»[26].

[26] National Geographic. 2006. Ноябрь.

Часть II

ТЕРРИТОРИЯ «ДРАКОНОВ»: КАК НАЙТИ ХОРОШЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ

В древности картографы, желая обозначить неизведанные места, писали: «Здесь живут драконы».
Том Питерс

Кто такие «хорошие работодатели»?

Начнем, как всегда, с определений. Толковый словарь Д. Ушакова так определяет существо работодателя:

Работодатель: 1. Тот, кто предоставляет работу, нанимает рабочую силу. 2. Предприниматель, эксплуататор, человек, нанимающий рабочих с целью извлечения прибавочной стоимости[27].

В нашем случае мы используем смесь из обоих определений. Договоримся, что под работодателем мы будем иметь в виду предприятие или конкретное физическое лицо, обладающее предпринимательским даром и предоставляющее работу по найму. Смыслом существования работодателя является эффективность созданной им системы. А вот критерии эффективности могут быть разными – как экономическими (например, прибыль, норма рентабельности, доля рынка и др.), так и неэкономическими (например, степень удовлетворенности наемными менеджерами условиями труда, популярность работодателя на рынке труда и др.).

Согласно различным исследованиям «хорошим работодателем» у менеджеров считается в первую очередь тот, кто способен создать возможности для творческой работы наемному персоналу и адекватно вознаграждать за труд. Иными словами, хороший работодатель – тот, кто «эксплуатирует» рабочую силу приемлемым для эксплуатируемых способом. Мировой институт исследования популярности работодателей (Great Place to Work Institute) проводит оценку компаний по следующим критериям:

- открытость (коммуникации с сотрудниками);
- уважительное отношение (возможности и вознаграждение);
- честность (компенсации и разнородность коллектива);
- командный дух[28].

Как видно из рейтинга, размер вознаграждения не стоит на первом месте. Более того, компенсация входит параметром в такие комплексные критерии, как «уважительное отношение» и «честность». То есть, согласно мнению мирового «наемного» сообщества, вознаграждение важно не столько своей абсолютной величиной, сколько адекватностью затраченным для его получения уси-

[27] Толковый словарь Д.Н.Ушакова. М., 1985.
[28] http://www.greatplacetowork.com/

лиям и современным требованиям рынка труда. Именно в этом случае вознаграждение становится важной мотивационной составляющей, а не просто платой за труд. Короче говоря, работодателям, желающим попасть в категорию «хороших», а следовательно, способных привлечь лучшие кадры на рынке и увеличить свою конкурентоспособность, надо быть готовыми не только выплачивать высокую компенсацию своим работникам, но еще и делать это в правильной, развивающей, цивилизованной, мотивирующей форме. Мы останавливались на этом вопросе в первой части книги, будем касаться вопросов мотивирования и далее, поскольку считаем данную тему **ключевой** в эффективном менеджменте.

Согласно опросам, проведенным сайтом www.e-xecutive.ru среди российских менеджеров, портрет идеального работодателя видится следующим образом.

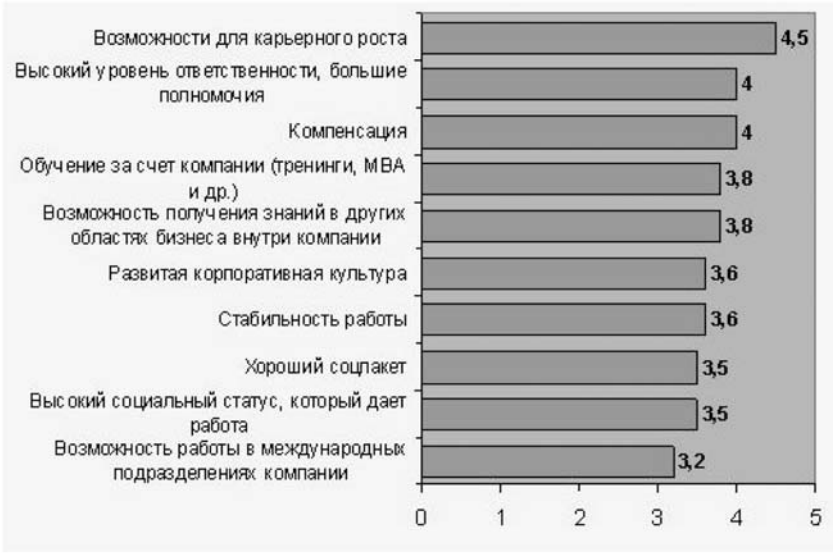


Рис. 1. http://www.e-xecutive.ru/publications/ratings/article_3958/

Как следует из диаграммы, возможности развития и продвижения российские менеджеры тоже ставят выше компенсации. Тем не менее доверия к российским компаниям как к хорошим работодателям у соотечественников пока меньше, чем хотелось бы. Согласно тому же опросу www.e-xecutive.ru в качестве места продолжения карьеры 44 % менеджеров видят международную компанию с известным брендом. Российские «брендовые» компании занимают существенно более скромную позицию в ожиданиях. И только около 4 % опрошенных менеджеров сообщили, что уже обрели лучшего работодателя в лице нынешнего места приложения труда (см. рис. 2). Мы надеемся, что материал данной книги поможет увеличить количество счастливых менеджеров хотя бы вдвое. Поскольку формирование успешной карьеры является ведущим мотивационным фактором для большинства менеджеров, именно данной теме мы посвящаем вторую часть книги.

Рис. 2. Идеальный вариант продолжения карьеры, %

Глава 1. Что такое карьера

В самом общем смысле карьера – это движение сотрудника по позициям организационной структуры компании. Обычно успешной карьерой мы называем восходящее движение, а неуспешной – нисходящее либо отсутствие движения вовсе.

«Физический смысл» карьеры именно в том, что это траектория движения человека внутри организационной структуры. В случае если структура определена четко, полностью соответствует особенностям бизнес-процесса, траекторию движения можно выстроить в виде конкретных карьерных лестниц (последовательности позиций): по вертикали, по горизонтали, по движению «к центру» (в руководящий состав).

К сожалению, в российской действительности такие компании встречаются крайне редко, и траектория движения сотрудника напоминает не столько движение по лестнице, сколько петляние по лесной тропке. Поэтому предлагаем шире использовать понятие карьерного пути вместо понятия карьерной лестницы.

Карьерная лестница – это последовательность должностных позиций, сменяющих друг друга в соответствии с организационной структурой компании и определяющих траекторию движения сотрудника. «Ступени» этой лестницы могут вести сотрудника как вверх, так и вниз по структуре, но всегда – в определенной последовательности, пошагово.

Карьерный путь – это движение сотрудника внутри компании с заданными начальными условиями (стартовой должностной позицией) и общим пониманием направления к дальней цели – развитию.

Виды карьеры можно выделить следующие

Таблица 1

ВИДЫ КАРЬЕРЫ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ	АДМИНИСТРАТИВНАЯ
ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ	*Перемещение в рамках одной специализации, но по разным отделам: например, аналитик, маркетолог, программист и т. д.*	*Перемещение в рамках одной менеджерской должности по разным отделам: например, менеджер отдела продаж, менеджер отдела оценки, менеджер проекта реструктуризации и т. д.*
ВЕРТИКАЛЬНАЯ	*Рост в соответствии с квалификацией: например, слесарь 6-го разряда, старший продавец и т. д.*	*Рост в соответствии с менеджерской квалификацией: например, ассистент – заместитель менеджера проекта – менеджер проекта и т. д.*
ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ	*Выдвижение в профессиональные комитеты, определяющие профессиональные стандарты предприятия: например, старший эксперт, председатель экспертного совета и т. д.*	*Выдвижение на уровень руководства компанией: например, вице-президент, член совета директоров и т. д.*

Выбор того или иного вида карьеры часто не зависит только от сотрудника – компания в своих программах кадрового резерва обычно принимает планы развития персонала, опираясь на логику замещения и взаимозависимости должностей, а не конкретных лиц, находящихся в данный момент на этих должностях. И это правильно с точки зрения достижения прозрачности бизнес-процессов, регламентов производственных действий, зависящих в первую очередь от особенностей самого бизнеса, а не отдельных специалистов, исполняющих те или иные обязанности.

В то же время трудно спорить с тем фактом, что от усилий конкретного исполнителя в большой степени зависит качество выполняемой операции. Если достигаемое качество невоспроизводимо, уникально, у компании возникает зависимость от данного профессионального исполнителя – и серьезные ограничения в кадровых решениях. Не секрет, что в период различных реорганизаций производства, внедрения изменений, ввода прогрессивных инструментов управления именно консерватизм и нежелание что-либо менять в своей деятельности пресловутых «уникальных специалистов» (у которых и так много дополнительных благ за счет, прямо скажем, шантажа руководителей предприятия) становится существенным, а порой критическим препятствием, ставящим под угрозу эффективность, а иногда и само существование бизнес-системы.

Однако зачастую данная зависимость сильно преувеличена – как самим «уникальным специалистом», так и его окружением. Наличие грамотной кадровой политики и привязка роста благосостояния квалифицированного сотрудника, в том числе к решению задачи передачи им знаний и умений в доступной форме другим сотрудникам, выполняющим аналогичные функции, существенно снижает зависимость компании от персоналий и повышает моти-

вированность растущих кадров на овладение тонкими инструментами своей профессии.

В принципе, как только в своих управленческих и производственных отчетах специалисты начинают ссылаться на некое доступное только им «искусство» – это верный сигнал для администрации предприятия, что бизнес-процессы и регламенты деятельности в компании непрозрачны. А как известно, в мутной воде хорошо ловится рыбка – из кармана владельца компании!

Так кто же должен выбирать вид карьеры – сотрудник или администрация предприятия? Ответ: оба. Эффективные карьерные программы ОБЯЗАТЕЛЬНО учитывают личностные особенности и предпочтения продвигаемых сотрудников – наряду с профессиональными критериями.

Когда карьера становится мотивирующим фактором

Даже самые взвешенные и комплексные карьерные программы могут не дать результата. Бывают ситуации, когда руководство компании, желая вознаградить хорошего специалиста, назначает его на более высокую должность – и достигает эффекта, прямо противоположного ожидаемому! Вместо благодарного замотивированного сотрудника, увеличивающего производительность труда и стремящегося к новым карьерным высотам, получается малоэффективный работник, находящийся в подавленном настроении и заваливающий одну задачу за другой. Может быть несколько причин данного явления, и мы постараемся их обозначить.

Существует несколько обязательных условий, без выполнения которых даже самый добросовестный сотрудник не воспринимает карьеру как мотивационный стимул.

Как известно, вопросам ранжирования мотивационных факторов и времени наступления «звездного часа» каждого ранга придавалось большое значение в различных мотивационных теориях (Маслоу, Херцберг). При этом проводилось разделение на «типично западную» ранжированную шкалу, где все начинается с базовых (читай – материальных) потребностей, по мере удовлетворения которых нарастает стремление к самосовершенствованию, и «типично восточную», где только самосовершенствование могло привести к материальным благам. Дискуссии о приоритетности потребностей разворачивались горячие, общий знаменатель найден не был.

Истина, видимо, как всегда, посередине, где-то на стыке пословиц «Голодной куме все хлеб на уме» и «Сытое брюхо к ученью глухо». Наиболее удачные мотивационные схемы выстроены именно по этой тонкой грани.

По ранжированной шкале мотивов Маслоу, желание делать карьеру появляется у сотрудника тогда, когда он сыт, обласкан, чувствует себя в безопасности, имеет возможность адекватного общения – тут и наступает момент неявных ожиданий чего-то большего от жизни.

В самом деле, мало кто из нас приходит в почтенную компанию на позицию секретаря на телефоне и на первом же интервью сообщает о своем неуемном желании дойти до позиции президента этой компании. Всему свое время.

В то же время «плох тот солдат, который не мечтает стать генералом», поэтому вопросы развития карьеры для всех сотрудников – без исключения – должны заботить руководителей компании, поскольку известно, что карьера –

это достойная «приманка», на которую можно «поймать» очень хороших сотрудников.

Теория Херцберга именно возможность самовыражения сотрудника ставит на одно из первых мест в факторах, удерживающих персонал от смены компании.

Вывод 1: до желания делать карьеру (и, соответственно, откликаться на свое продвижение по карьерному пути вверх как на поощрение со стороны руководства, а не на дополнительную проблему) обычный сотрудник должен дорасти – не только по профессиональным, но и по личностным критериям.

Вывод 2: это желание наступает у разных людей в разное время.

Вывод 3: усилия администрации по продвижению сотрудника будут эффективными, если ожидания руководства и стремления сотрудника будут близкими.

Для кого карьера – мотивирующий фактор

Даже после выполнения перечисленных выше условий не все сотрудники жаждут «расти над собой», говоря словами Феди – героя фильма «Операция Ы». Есть группа факторов, существенно ограничивающих карьерные стремления работника.

В первую очередь эти факторы связаны с ограничениями самого работника. Поясним это утверждение.

Часто в качестве одного из самых важных моментов в продвижении по карьерному пути руководитель продвигаемого сотрудника называет увеличение дохода. Бытует мнение, что нет такого человека, который отказался бы от прибавки к жалованью, и это, безусловно, так. Однако материальные стимулы (зарплата, в частности) призваны не просто обеспечивать сотруднику безбедную жизнь, а получать взамен высокоэффективный труд.

В самом общем смысле мотивирование персонала – это система побуждения сотрудника к достижению собственных целей ТОЛЬКО через достижение им целей компании. В противном случае мы занимаемся благотворительностью, цели которой далеки от понятия «высокоэффективное производство».

Материальный стимул (в виде прибавки к жалованью, например) эффективен тогда, когда на единицу прибавки мы получаем не менее единицы увеличения производительности труда или качества выполняемой работы.

Конечно же, ни один работник никогда не откажется от бОльших денег, но обеспечит ли он адекватную трудовую отдачу? Отнюдь не всегда. Есть такое понятие – **«порог сытости». Его величина обычно равна двум средним доходам специалиста в данной отрасли в данном регионе.** При подходе к порогу вплотную работник на каждый следующий прирост денег реагирует все меньшим приростом производительности труда. Более того – при **переходе порога на 30 % от стоимости своей должности сотрудник снижает** производительность труда. То есть в жизни это выглядит так: нанимает (сманивает у конкурента) руководитель богатой компании, например, хорошего IT-специалиста, средняя стоимость которого на рынке труда г. Москвы равна примерно 30 000 руб. в месяц, за, скажем, 45 000 руб. Сотрудник мотивирован и демонстрирует чудеса трудового и творческого героизма. Ему вскоре повышают жалованье до 55 000 рублей. Радость сотрудника и прирост эффективности его

труда следуют буквально параллельно. Руководитель, уже точно знающий, где у его IT-специалиста кнопка управления эффективностью труда, через некоторое время опять повышает оклад. До 70 000 руб. И изумленно наблюдает в лучшем случае ту же производительность, что и на предыдущем уровне дохода, либо даже снижение результативности. Лучше далее не экспериментировать с подъемом денег, потому что все последующие траты на зарплату данному специалисту, включая последнюю, можно смело списывать на безвозвратные потери. IT-специалист считает, что жизнь уже удалась, и уклоняется от новых задач, в том числе связанных с ростом по должности. Руководство искренне недоумевает, обижается и в конечном итоге начинает искать замену ранее найденному сотруднику.

Пример – крайне непопулярный среди наемного персонала, способствующий обвинениям автора в слишком жесткой кадровой политике и нелюбви к людям вообще, однако есть вполне доступное пониманию объяснение такого эффекта.

Наши материальные ожидания и требования напрямую связаны с образом жизни. До определенного уровня дохода его прирост обеспечивает нам безусловное улучшение образа жизни – в том иерархическом социальном слое, к которому мы принадлежим. Начиная, опять-таки, с определенного уровня дохода, мы уже успеваем удовлетворить все возможные потребности на своем уровне притязаний, а вот для перехода на другой уровень жизни нужно как увеличение дохода на порядок, так и качественно иное развитие требований. Вопреки популярным сказкам «Золушка» и К^{о} переход из домработниц в принцессы весьма и весьма непрост, даже в случае получения предложения руки и сердца от принца.

Вот и в случае с IT-специалистом: образ жизни кардинально изменить на лишние 500 долларов не удастся, а в своем слое основные потребности удовлетворены. Пропадает выраженное стремление наращивать доход – падает производительность труда.

По каждой профессиональной позиции есть свои материальные ограничения, связанные именно с образом жизни. Образ жизни IT-специалиста (одной и той же квалификации) в Саратове, Москве и Нью-Йорке – разный. Разный для них и «порог сытости». А вот последствия перехода через него – одни и те же. Формирование новых потребностей и изменение образа жизни, как и любые качественные изменения, – длинный временной период, обычно не повторяющийся многократно в течение жизни…

Вторым важным моментом роста карьеры является прирост власти и, как следствие, увеличение ответственности. И здесь опять благие порывы руководителей могут разбиться об ограничения продвигаемого сотрудника. На этот раз – ментальные. Далеко не всем людям действительно хочется увеличения власти. Тут можно вспомнить другого героя также популярного фильма «Москва слезам не верит» – Гошу, который был абсолютно счастлив на позиции слесаря, потому что с его приходом на работу в мастерскую при лаборатории НИИ «начинало крутиться то, что раньше не крутилось». Невероятно распространенная кадровая ошибка руководителя компании – назначить на менеджерскую, управленческую позицию такого вот «Гошу», который замеча-

тельно справляется с механизмами и вовсе не жаждет (да и не умеет) управлять людьми. Развитие карьеры специалиста может идти именно в области углубления профессионализма (получения иного разряда, иной категории), а не в центростремительном движении в руководящие кущи.

Третьим важным моментом мы считаем адекватность ответственности и полномочий. Это, к сожалению, тоже часто упускается в карьерных планах. Название «начальник», зарплата начальника и реальный талант руководителя далеко не всегда совпадают. Полномочиями сотрудника можно наделить, полномочия можно делегировать. А вот ответственность он может взять на себя только сам. В жизни порой все происходит наоборот: от сотрудника ждут ответственности за решение вопросов, на которые у него нет полномочий. Либо, расширяя круг полномочий, не могут добиться взятия им на себя ответственности. В результате в отделе как бы два начальника: тот, кто им называется, получает соответствующую зарплату, и тот, кто, находясь на другой должности, «решает проблемы». Подобное двоевластие порождает огромное количество управленческих проблем – от элементарного бюрократизма и затягивания решения любой, даже самой простой задачи (не берущий на себя ответственность начальник обычно крайне неохотно ставит свою подпись на документах и, как правило, только после еще ста пяти «согласующих» подписей) до откровенного личностного противостояния двух начальников, вовлекающих в конфликт все предприятие. Производственные проблемы подменяются межличностными и не решаются вовсе. Странным образом подобное двоевластие часто провоцирует вышестоящий руководитель, усматривая в реализации принципа «разделяй и властвуй» усиление собственной руководящей, властной позиции. Так или иначе, система управления предприятия в этом случае будет крайне неэффективной. Люди грамотные, понимающие суть происходящего, начинают всячески уклоняться от «соблазнительных» предложений занять более высокую карьерную позицию и тоже быть втянутыми в конфликт, а те, кто чувствуют себя в подобной ситуации как рыба в воде и радостно принимают новую должность, обычно крайне далеки от стремления профессионально решать задачу повышения эффективности работы предприятия.

Всем ли обязательно надо «делать карьеру»

В отличие от предыдущего параграфа, показавшего, что не всегда карьера – мотивирующий фактор, далее мы порассуждаем на тему: «А надо ли делать карьеру в принципе?».

Сложившаяся в обществе система социально одобряемых стереотипов утверждает, что успешная карьера практически равна подтверждению высоких человеческих и профессиональных качеств специалиста. Это означает, что карьера является неким мерилом успешности/неуспешности деловой жизни человека вообще. В то же время слово «карьерист» носит выраженный негативный оттенок.

По ранжированной шкале потребностей Маслоу (см. выше) все люди рано или поздно подходят к желанию обрести статус, т. е. выделиться в обществе, подняться над сотоварищами.

В то же время, как мы уже отмечали, зачастую специалист, достигший высокого уровня профессионального признания, останавливается на достигнутом, игнорируя попытки руководителей увлечь себя к вершинам власти. И объяснение может быть не только в тех причинах, которые мы назвали в предыдущем параграфе, но еще и в особенностях личности. Карьерой мотивируются отнюдь не все «психотипы», а только некоторые из них. Одним из самых популярных продуктов на рынке прикладного образования является тренинг-семинар по управлению людьми на основе использования классификации архетипов Юнга. Обычно для выявления данных архетипов (или психотипов) используют разработанный в 1940-е годы в США тест MBTI. Данный тест создали два организационных психолога (мать и дочь) И. Майерс и К. Бриггс, причем выводимые при его помощи характеристики дают возможность более тонко строить управление людьми, с учетом их поведенческих реакций и предпочтений. Методика И. Майерс и К. Бриггс (Майерс – Бриггс) была основана на признании особенностей поведения отдельных личностей как врожденных характеристик. Отсюда непродуктивность любых межличностных конфликтов между представителями разных типов менталитета: «...мы пытаемся изменить *окружающих силой, потому что рассматриваем их отличия от нас как изъяны или дефекты. Неверно понимая других, мы теряем возможность предсказывать их действия. Мы даже не можем по-настоящему вознаградить окружающих, если их действия совпадают с тем, чего мы хотели бы от них. То, что для нас служит наградой, кому-то другому кажется безразличным»*, - констатирует известный отечественный психолог Н. Г. Овчинников.

Совершенно очевидно, что эффективное управление персоналом возможно только в том случае, если поощрения и наказания со стороны руководства воспринимаются адекватно субъектом, на который были направлены эти действия. К сожалению, на практике у нас часто получается «разговор слепого с глухим», что приводит как минимум к следующим негативным последствиям:

- возникновение внутригрупповых, межличностных и межгрупповых конфликтов (в случае несовпадения интересов);
- текучесть кадров;
- неэффективное использование отдельных работников;
- сложность разработки долговременных стратегических планов взаимодействия между отдельными подразделениями многофункциональных организаций

и др.

Согласно MBTI всех людей можно разделить на 4 основных психологических типа: SP, SJ, NF, NT. Буквы означают: S – Sensitive, N – Intuitive, F – Feeling, P – Perceptive, J – Judging. Они служат неким индикатором того, как именно человек принимает решения и осуществляет задуманное. Не будем вдаваться в подробности, почему именно так сочетаются данные свойства личности (это лежит за рамками материала главы). Отметим лишь основные поведенческие и мотивационные особенности каждого типа:

SP

Основной характеристикой людей данного типа является стремление к свободе, понимаемой как возможность следовать своим стремлениям и импульсам. Такие люди часто выбирают специальность, связанную с определенным риском (альпинисты, первопроходцы, гонщики). Кредо этих людей: «Здесь и сейчас». Они предпочитают процесс действия конечному результату. Идеал для этих людей – делать то, что хочешь, когда хочется это делать. Ждать, готовиться, жить завтрашним днем – это не для них! Люди типа SP никому ничего не должны, ничем не связаны и ни от кого не зависят. Поскольку процесс для них важнее результата, они не возражают, если их дело будет доведено до конца кем-то другим. Поэтому долгое и упорное формирование карьеры – не про них! Они обычно либо довольно быстро «взлетают» наверх, становясь младшими партнерами у более интеллектуального и амбициозного собственника, либо без конца меняют места работы, мотивируясь сменой деятельности больше, чем выстраиванием долгих путей в верхние эшелоны власти предприятия.

SJ

Основные характеристики людей этого типа – надежность, стабильность, сохранение традиций. Кредо этого типа: «Делу время, потехе час». Оборотная сторона медали – следование традициям до конца (система уже требует нового этапа развития, а SJ тормозит процесс), самодостаточный бюрократизм.

Людям типа SJ понятны отношения типа «начальник – подчиненный», и они могут успешно выступать в обеих ролях. Люди типа SJ в своем желании быть нужными и полезными людям как будто созданы для нужд социальных структур, членами которых они являются. Тип SJ склонен выполнять долг, отдавать, не получая, и заботиться, не ожидая заботы о себе. Осознание нужности кому-то – стержень людей данного типа. Для типа SJ характерны «родительские», «опекунские» роли. Именно поэтому данные люди склонны выстраивать карьеру постепенно, вкладывать в этот процесс всю жизнь и, как правило, сохранять верность одному предприятию. Поколение «красных директоров» – именно из их числа. Вечные замы при харизматике-начальнике – тоже SJ. Лучшее карьерное место для них – управляющий. SJ редко бывает упорным карьеристом, идущим по головам. Обычно SJ остается в третьем эшелоне власти, обеспечивая бесперебойную работу всего предприятия, радуясь званию «руководитель» и редким наградам от вышестоящих начальников.

NF

Основная роль представителей данного типа – в посредничестве и постоянном поиске смысла жизни. Их лозунг: «Все для духовности». Часто духовность сочетается в них с религиозностью, но, в любом случае, их природные навыки служат для установления контактов с людьми и между людьми. Им понятны цели представителей типов SP, SJ и NT, хотя NF могут и не разделять подобных взглядов. В то же время они могут прояснить представления SP для SJ, SJ для NT, NT для SJ и SP, поскольку самая значимая ценность для NF – гармония человеческих отношений. Поэтому представители данного типа часто встречаются среди практикующих психологов, психиатров и психотерапевтов; NF – **идеальные посредники.** Однако цели самих NF могут быть неясны для предс-

тавителей иных типов, поскольку часто цель их жизни может быть обозначена как «всегда иметь в жизни цель».

Чтобы для самих себя уяснить, что они собой представляют, NF на пути непрерывного поиска и совершенствования затрачивают массу энергии, **играя разнообразные роли:** от администраторов до рядовых исполнителей, от генеральных директоров до обслуживающего персонала. Главное для них – играть для публики, поэтому они очень уязвимы к критике и буквально вянут без постоянного одобрения начальства и коллег. Поэтому их карьерные пути очень неустойчивы – от быстрого взлета наверх до столь же стремительного падения – и полны интриг. Основное, что их мотивирует в должностном повышении, – это подтверждение признания любви со стороны начальника и коллектива.

NT

Людей данного типа меньше всего – 5–8 % населения (вне зависимости от конкретной страны). Их цель – абсолютная компетентность. Интеллектуальные способности всегда желанны для NT, понимающих под интеллектом умение выполнять наилучшим и наиболее экономичным способом разнообразные действия в изменяющихся условиях. При этом для данного типа не существует авторитетов, поэтому иерархические взаимоотношения, предполагающие, что «начальству виднее», неприемлемы для NT. NT – люди сомневающиеся, ничего не принимающие на веру, причем сомнение в себе – для NT лишь частный случай представления о всеобщей относительности. В той идее, что все способно изменяться и можно на одну и ту же вещь посмотреть с десяти различных точек зрения (причем ни одна из них не будет неправильной), NT видит источник могущества и всегда готов приспособить свои действия к непрерывно изменяющейся среде. «Назовем беспринципность гибкостью» – вот что могло бы быть лозунгом NT.

Самый верный способ оскорбить NT – обвинить его в недостаточной компетентности. Люди этого типа стараются знать все обо всем; меняя специальности, пытаются каждую из них постичь в совершенстве. Отсюда – проблемы в межличностных отношениях: NT могут либо считать всех вокруг недостаточно умными и, соответственно, не тратить на них свое время, либо пытаться судить всех по собственной ценностной шкале и добиваться совершенной работы от своих сотрудников – «по своему образу и подобию», что вызывает естественное раздражение. При этом NT обычно не участвуют в открытых конфликтах, а просто «отходят в сторону», предпочитая исследовательскую работу выяснению отношений, чем еще больше настраивают окружающих против себя, поскольку остальные воспринимают подобное поведение как проявление высокомерия, амбициозности и пренебрежения общественным мнением. Что не лишено оснований, поскольку циничные NT могут дать отпор с таким количеством ядовитого сарказма, что оппонент будет поражен в самое сердце.

NT делают карьеру именно в силу компетентности. Самые известные и крупные собственники обычно принадлежат именно к этому типу. В компании NT обычно занимает позицию советника при президенте, «серого кардинала», предпочитая власть ответственности. NT мотивируется не названием должности (в отличие от иерархического SJ или уязвимого NF), а реальной

властью. Поэтому карьерную интригу NT плетет сложную, непросчитываемую со стороны и творческую.

Подводя итог данному параграфу, повторим вывод о том, что привлекательность и высота карьеры связаны с особенностями личности «карьериста». Самую высокую карьеру, скорее всего, сделают NT-люди; в карьере NF-людей будет много взлетов и падений, однако они все равно будут к ней стремиться; карьера SJ окажется постепенной, долгой, но самой надежной; карьера SP станет непредсказуемой, но вряд ли особо высокой. Да и мотивировать SP-человека карьерой сложно – слишком часто ему нужны новые впечатления. Ну, разве что он сможет это удачно сочетать – как министр по ЧП Шойгу, удерживающийся при любой власти, поскольку чего-чего, а разнообразия в своем деле ему хватает!

Основные этапы любой карьеры

- Формирование специалиста (знания – умения – навыки)

В настоящее время довольно популярны противопоставления «специалист» vs «менеджер». При этом под специалистом понимают профессионала, разбирающегося до тонкостей в выбранной специализации – в финансах, маркетинге, IT и т. д. Менеджер же – это руководитель «по входу и выходу», т. е. ему достаточно иметь самые общие представления о предмете (крайние утверждения гласят, что о предмете можно вообще ничего не знать), но нужно уметь сформулировать задачу, распределить задания и принять/проконтролировать результат.

В результате на руководящей позиции часто оказывается человек, не способный делегировать даже самые мелкие операции, либо, наоборот, человек, не понимающий сути предмета, но умеющий голосом заставить всех «бегать». И то и другое одинаково плохо. Идеальный случай возникает тогда, когда уровень знаний в предмете у руководителя достаточно высок, чтобы обладать общей экспертизой, но при этом нет стремления погрузиться в частности. Сочетание знания предмета и возможность сохранить взгляд на проблему целиком, сверху дает наиболее успешных руководителей верхнего звена. При наличии навыков управления людьми, конечно же. Мы будем использовать понятие «специалист» как общую характеристику профессионала. Потому что менеджер – это тоже специалист: в области управления.

Осваивание любой профессии происходит постепенно. Людям талантливым требуется меньше времени, людям обычным – больше, но обязательным является прохождение трех ступеней.

1. Получение **знаний** о предмете. Это процесс разной длительности, предполагающий возникновение у обучающегося специальности общих представлений об изучаемом предмете, понимания общей структуры предмета, соотношения его частей, истории формирования предмета и – как вершина достижений – возможности проводить сравнительный анализ с другими предметными областями. Знания – необходимое, но недостаточное условие для успешной самореализации. Например, знание Правил дорожного движения является необ-

ходимым, но недостаточным условием успешной сдачи экзамена на вождение в ГИБДД.

2. **Знания,** даже самые передовые и глубокие, не гарантируют **умения** их использовать на практике. Это следующая ступень осваивания выбранной области реализации. Умения – это процесс приложения полученных знаний в повседневной жизни, постоянный анализ отклонений теоретических представлений от практической реализации, адаптация всего багажа знаний к реальным задачам, корректировка знаний в соответствии с требованиями практики, контроль соответствия требуемого и имеющегося уровня владения предметной областью. По предыдущей аналогии, знание Правил дорожного движения плюс умение завести автомобиль и выполнение нескольких зачетных упражнений – необходимое и достаточное условие для получения вожделенных прав. Но до свободного вождения автомобиля по улицам Москвы еще далеко…

3. **Навыки –** это доведенные до автоматизма умения. Важно отметить, что профессиональные навыки динамичны. Это автоматические умения, самонастраивающиеся при изменении требований практики. В полюбившемся примере о вождении автомобиля навыки – это то, что сразу зримо отличает на дороге профессионала от «чайника». Опыт в формировании навыков играет не последнюю роль, но, вопреки мифам, не единственную. Гибкость мышления, адаптивность, стратегический подход к выбранной предметной области и др. – все эти свойства растущего специалиста являются очень важными при формировании действительно профессиональных навыков.

- Признание специалиста (экспертная власть)

К сожалению, даже наличие «красного диплома» не гарантирует признания окружением профессионализма его обладателя. Экспертная власть, в отличие от административной, плохо формализуется, не подчиняется никаким внутрифирменным приказам, не признает никаких официальных «сертификатов». Это во многом иерархическая вещь, не касающаяся формальной иерархии (начальник – подчиненный), а предполагающая более тонкую межличностную иерархию (главный – не главный, сильный – слабый). Наработка экспертной власти складывается как из умения решать производственные задачи на высоком профессиональном уровне, так и из умения объяснить решение широкому кругу персонала на доступном языке. Высокая руководящая должность сама по себе не предполагает высокой профессиональной экспертизы, а в некоторых корпоративных культурах, особенно в небольших российских компаниях, даже наоборот: руководящие позиции занимают самые лояльные собственнику сотрудники, часто очень слабо ориентирующиеся в предметной области, но имеющие кредит доверия от владельца компании. Широко известно продвижение, например, в финансовые директора предприятия бывших «черных кассиров» (обычно родственников собственника компании). В результате компания надолго зависает на оперативном уровне управления финансами (регулирования cash flow, по сути) в ущерб стратегической функции. Риски инвестирования и направления инвестирования оцениваются весьма приблизительно, тема «управления портфелем» вообще далека и непонятна, и компания балансирует на грани фо-

ла, оставаясь на рынке только в случае наличия у собственника «счастливой звезды».

Создание высокой профессиональной экспертизы – длительный процесс с подъемами и спадами. Он неразрывно связан с темой продажи грамотного специалиста, требующей отдельного рассмотрения.

- ❑ Продажа себя компании (политика «входа» и продвижения; сколько раз себя надо «продать» и кому)

С продажами мы связаны всю жизнь. Иногда в качестве профессиональных продавцов, и очень часто – в качестве покупателей. Это понятно – продукт только тогда начинает что-то значить, когда востребован рынком за определенную цену, которая должна быть меньше себестоимости его производства. Рынок труда – такой же рынок, как и все остальные. Стоимость специалистов определяется спросом на них. Еще несколько лет назад дефицитная профессия маркетолога была невероятно востребована – так, в 1997 г. у автора статьи был заказ подобрать директора по маркетингу в одну из компаний г. Норильска за огромные по тем временам деньги: 5–8 тыс. долларов в виде фиксированного оклада! Было время, когда продвинутый программист стоил дороже главного бухгалтера, а в начале 1990-х именно квалифицированный бухгалтер лидировал по спросу. Однако даже при большом спросе на того или иного специалиста ему надо удачно продать себя на входе в компанию. И здесь есть некоторые тонкости, на которых хотелось бы остановиться отдельно.

- Во-первых, специалист должен четко понять, КОМУ он хочет себя продать. В компаниях зачастую существует многоступенчатая система отбора: сначала рекрутер, потом – менеджер по персоналу, потом – линейный руководитель, потом – руководитель компании и т. д. Чем крупнее и привлекательнее работодатель, тем больше «фильтров на вход» для кандидатов он ставит. Продающий себя специалист порой тратит весь запал на два первых собеседования, выходя на уровень лиц, принимающих решения, уже остывшим, уставшим и гарантированно завалившим «вступительный экзамен». Успешный же специалист дозирует силы и не старается научить рекрутера азам своей профессии (и правилам побора заодно), что, скорее всего, не позволит дойти даже до второй ступени собеседований. Рекрутеру рекрутерово, т. е. кандидату достаточно проявить хорошие коммуникативные навыки, чтобы просто понравиться, и продемонстрировать самые общие профессиональные достижения, чтобы попасть на следующий круг собеседований. Тонкости профессии имеет смысл обсуждать с тем, кто это может оценить, например с линейным руководителем.
- Во-вторых, слишком активное проникновение в компанию, повышенная работоспособность на этапе испытательного срока может иметь прямо противоположный эффект, неожиданный для специалиста, а именно – увольнение. Процесс вливания в корпоративную культуру компании должен быть аккуратным и поэтапным: сначала надо добиться того, чтобы в компании «новичка» перевели в статус «своего сотрудника» (т. е. выдали кредит доверия), а потом уже затевать масштабные изменения,

если они необходимы. Революционеры живут ярко, но недолго, поэтому высокая активность на входе – просто по законам физики – «сдует» специалиста поднятым им же ветром перемен с карусели компании прежде, чем он успеет понять, что произошло.

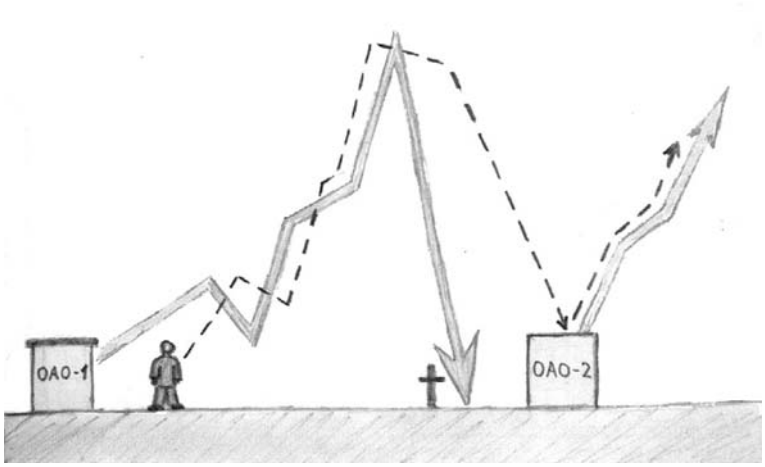
- В-третьих, долгая пассивность, наблюдение со стороны, ассоциированность с прежней компанией («у нас» и «у вас» в разговоре с сотрудниками новой компании) тоже может прекратить карьеру еще до окончания испытательного срока. Обычно в российских компаниях ждут месяц-полтора (дают адаптироваться), а потом возникает ожидание позитивных перемен, связанных с приходом нового специалиста. И вот тут очень важна этапность продаж: в первую очередь, компания должна «купить» не новые стратегические продукты от специалиста (большой срок до их реализации не дает возможности оценить результат), а несколько маленьких, но реально полезных изменений, увеличивающих эффективность работы компании, но не приводящих к немедленной революции. В это время умный специалист и осуществляет «покупку» кредита доверия, который даст ему возможность осуществлять более глобальные изменения. Коллеги, оценившие эффективность новичка, но еще не начавшие с ним конкурировать в силу малости принятых изменений, будут терпеливо и беззлобно ждать новых предложений… Короче говоря, к революции (если специалист ее предполагает) компанию надо готовить постепенно, чтобы внедряемые изменения сразу стали неизбежными и не разбились о твердое или вязкое сопротивление прежнего персонала.
- В четвертых, в большинстве российских компаний (в отличие от западных) «продажа» себя в роли специалиста осуществляется сотрудником каждый день, причем разным людям. Занятие определенной, в том числе руководящей, должности отнюдь не предполагает немедленного эффективного подчинения со стороны стоящих на более низкой ступеньке иерархии сотрудников. Более того, зачастую приглашение первым лицом компании внешнего специалиста на верхние управленческие позиции отнюдь не означает немедленного делегирования ему полномочий, предполагаемых на данных позициях. В российских компаниях успешное занятие позиций верхнего звена управления связано с кредитом доверия, полученным сотрудником от первого лица, значительно сильнее, чем с образовательным уровнем или прежним послужным списком кандидата. Впечатляющее резюме – удел нижних ступеней иерархии, вопреки существующим мифам о том, что грамотно составленное резюме увеличивает шансы занять позицию директора. На верхних позициях значительно большую роль играет «биохимия» – совпадение неких неявных личностных, эмоциональных ожиданий первого лица и формируемой им команды, нежели реальный профессионализм кандидатов в команду на делегированных в управление функциональных участках. Поэтому продажа себя – как лояльного члена команды и как грамотного специалиста в одной связке – процесс практически непрерывный для успешного сотрудника, старающегося сделать высокую карьеру.
- В-пятых, для того чтобы быть уверенным в том, что есть возможность реализовываться в данной компании всерьез и надолго, специалисту требу-

ется поддержка на двух из трех иерархических уровней: на своем уровне иерархии, на уровне выше и уровне ниже. Это очень важный момент, о котором, увы, часто забывают даже самые профессиональные специалисты, пользующиеся вначале практически неограниченной поддержкой «начальника» (т. е. лица из более высокого иерархического уровня) и тем не менее, к своему удивлению, не продвигающиеся далее по карьерному пути в случае отсутствия «горизонтальной» поддержки коллег. Начинаются разговоры об интригах и подсиживании, поэтому правило «трех уровней» следует принимать во внимание любому участнику карьерных гонок. Если читатель проанализирует собственный карьерный путь, остановившись внимательно на взлетах и падениях, то легко обнаружит, что подъемы приходились именно на периоды поддержки в двух из трех уровней (три из трех встречаются крайне редко!), а нисходящее движение начиналось при подвисании только на каком-то одном уровне поддержки. Самой неустойчивой фигурой в данном раскладе является поддержка «царей» – верхнего уровня иерархии, отсюда быстрые взлеты и сокрушительные падения различных «советников президента», «директоров по развитию» и т. д., идеи которых часто непонятны более низким слоям иерархии. Самой устойчивой является поддержка «низов», отсюда проблемы с увольнением сотрудника, пользующегося авторитетом среди низшего звена управления. Профсоюзные лидеры вырастают именно на таких «дрожжах». Соответственно, вопреки обычным представлениям сотруднику для неограниченного срока жизни внутри компании нужна не столько любовь руководства, сколько признание среди коллег своего уровня иерархии и активная поддержка подчиненных. Именно такие лидеры наиболее опасны в случае возникновения конфронтации с руководством компании, именно против них составляются сложные маккиавеллиевские планы, так как они являются внутренними конкурентами первого лица. Однако умные «первые лица», вовремя разглядев предпринимательский дар подобного лидера, задолго до возникновения напряженности выводят его на самостоятельные позиции в качестве главы отдельного бизнес-юнита, нейтрализуя потенциального конкурента и приобретая надежного партнера. Однако такие случаи бывают нечасто. Впрочем, умных вообще мало, а поскольку «первых лиц» на земле меньше, чем «не первых», процент умных среди них часто ниже среднего по популяции.

Глава 2. Жизненный цикл компании и «Карьерный цикл» сотрудника

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

О жизненном цикле компании написано в деловой литературе довольно много, и даже получена Нобелевская премия первым из догадавшихся – г-ном Адизисом; тем не менее напомним об основных этапах. Эти этапы не отличаются от этапов жизни любого существа, ибо разделены на рождение (или старт-ап), становление (или рост, подъем), самореализацию (или «золотой век», расцвет, зрелость) и угасание (или смерть, уход с рынка). Однако в отличие от живых существ, или по более тонкой аналогии с ними, период угасания компании может обернуться новым рождением – в другом качестве, с иным продуктом, на новом рынке. Жизнь может вернуться в остывшее тело. И подобных циклов у компании может быть не один. В то же время, к сожалению, любой из этапов может окончиться преждевременным уходом компании с рынка – как по внутренним, так и по внешним причинам.



Каждый этап в жизни компании характеризуется своими процессами во всех подсистемах управления и требованиями к ним. Мы здесь дадим самые общие описания, немного подробнее остановившись на карьерных возможностях каждого периода.

На этапе **роста** компании обычно разграничения функционалов отсутствуют. Все с энтузиазмом делают все. Карьерных лестниц/путей нет как таковых. Ротация в компании поддерживается за счет возникающей порой несогласованности в команде стартовавших бизнес и ухода кого-то из «несогласных», однако общий уровень текучки крайне низок. Собственно, именно в это

время определяются профессиональные умения и предпочтения будущих руководителей функционалов – если, конечно, компания не «умрет» в течение первого года жизни. Компания отвоевывает себе место под солнцем, и ее сотрудники в основном дружно и творчески работают на эту задачу. Подсистемы управления не выделены, все варятся в общем идейно-производственном котле. Бизнес еще настолько невелик, что может управляться на основе неформальных понятий.

На этапе **становления** происходит первая формализация бизнес-процессов, выделение отдельных функционалов, зарождается формальная иерархия, появляются прообразы подразделений, структуры и, как следствие, будущих карьерных лестниц/путей. Компания, заняв некоторое положение на рынке, стремится укрепиться и расширить свое присутствие. Те же процессы происходят и внутри компании: прежние активные, неконкурировавшие сотоварищи начинают понемногу отвоевывать друг у друга и укреплять свои административные и экспертные позиции. Растущий бизнес требует более уважительного отношения к системе управления. Обычно именно в этот момент централизуется и выделяется функция «управления персоналом», наряду с другими подсистемами управления. Управление персоналом в это время чаще всего существует в виде стандартного отдела кадров. Однако выделение этой функции (а также выделение в отдельный функционал управления финансами) ясно означает, что пришел период «дружба дружбой, а табачок – врозь», т. е. компания начинает преодолевать ловушку семейственности и отстраиваться по формализованным правилам, а не по тусовочным отношениям. Это обычно очень сложный период в жизни компании, который проходят далеко не все. Требования растущего бизнеса к управлению предприятием существенно корректируют сложившуюся неформальную систему личных отношений «отцов-основателей».

Расцвет, он же зрелость, увидят лишь те компании, которые удачно пройдут через период становления. И тогда все дожившие смогут насладиться «золотым веком»: компания занимает прочные позиции на рынке, бизнес-процессы отстроены, система управления им адекватна, подсистемы управления работают слаженно, карьерные пути понятны и формализованы, персонал мотивирован, труд эффективен. Основная опасность этого периода – в неумении вовремя заметить первые признаки тления, в успокоении на достигнутом, и тогда уход с рынка будет неожиданным, но непременным. Однако, если компания постоянно занята улучшением своего продукта и изменяет систему управления под изменяющиеся нужды бизнеса, ее расцвет может длиться довольно долго. Наиболее предсказуемые, логичные карьеры создаются именно в этот период.

Угасание компании может окончиться либо уходом с рынка (за счет поглощения более успешным конкурентом, например), либо продажей компании с последующим инвестированием собственников в другие виды бизнеса, если прежняя бизнес-идея исчерпала себя. Длительность периода угасания для разных компаний – разная. Карьерные пути на этапе угасания непредсказуемы – обычно в этот период компанию покидают все те специалисты, стоимость на рынке труда которых высока, и остаются «до конца» только самые невостребованные. Иногда, тем не менее, компания намеренно сжимается практически до первоначального творческого «ядра», чтобы стартовать заново. И тогда у остав-

шихся есть шанс сделать новую высокую карьеру. Но такие ситуации крайне редки. Возможна, конечно, и продажа компании, что называется, «с молотка», полное банкротство, однако в таком случае уже не до карьерных путей.

КАРЬЕРНЫЙ ЦИКЛ СОТРУДНИКА

- Карьера – цикл, а не лестница (процесс, а не результат)

Точно так же как и компания, сотрудник проходит несколько повторяющихся периодов в развитии своей карьеры. Основные этапы формирования карьеры мы рассмотрели в предыдущей главе. Периоды развития – это, по сути, взлеты и падения, через которые проходит любой специалист за всю свою профессиональную жизнь. Нельзя в течение довольно долгого периода о комто уверенно говорить: «Он сделал хорошую карьеру». Как правило, эта фраза относится к какому-то ограниченному временному отрезку деятельности специалиста – от года до пяти лет. Более длительный срок пребывания у вершин одной и той же власти характерен, скорее, для декоративных императоров, чем для эффективных менеджеров.

Можно построить некий «график карьеры», отложив по одной оси, например, степень удовлетворенности работой, а по другой – уровень материального благополучия. Если специалист не станет лукавить перед самим собой, этот график никогда не будет представлять собой уверенную восходящую прямую $y = Kx$, где $K > 1$. Наши профессиональные ожидания, ощущение собственной значимости, реальная власть и уровень дохода не всегда лежат в одной плоскости.

В предыдущих параграфах мы рассмотрели разные факторы, влияющие на мотивирующую роль карьеры. Целая группа факторов была сведена в некое общее понимание того факта, что до желания делать карьеру специалист должен «дозреть».

Именно в продолжение этой мысли выдвигаем следующее утверждение: карьера – даже самая высокая – является **финальным результатом** только для тех специалистов, которые достигли пределов своего профессионального и личностного роста. По большому счету, их уже можно красить бронзовой краской и устанавливать стационарно: вся добавленная стоимость этими людьми уже создана, последующие инвестиции в них бессмысленны – эти затраты можно также уверенно отнести на безвозвратные потери, как и в примере с перешедшим «порог сытости» IT-специалистом (см. пример выше). Для развивающихся, перспективных специалистов карьера – это непрерывный **процесс качественных изменений,** процесс развития, в первую очередь собственной личности. А работа над собой имеет большое количество «сезонных колебаний», обусловливающих неровный, с пиками и провалами, график карьеры.

Новое качественное изменение личности специалиста формирует новые требования к самореализации (вспомним пирамиду Маслоу), и это заставляет порой стартовать «с нуля» даже тех профессионалов, статус которых давно и надежно сформировался на рынке труда, в отрасли и внутри отдельно взятой компании. Поскольку развивающаяся личность претерпевает несколько качественных изменений в течение жизни, практически каждый специалист сталкивается время от времени (хотя бы пару раз за профессиональную жизнь) с

проблемой выбора – между использованием дивидендов от прежней активной деятельности и внесением изменений в существующую профессиональную реализацию, порой приводящих к полной ее смене.

При этом чем динамичнее бизнес-среда, тем больше раз за жизнь специалист сталкивается с подобным выбором. Давление изменяющейся среды заставляет шевелиться даже окостеневших в реализовавшейся карьере консерваторов. Люди новаторского толка обычно даже рады возможности попробовать себя на новом поприще.

Это похоже на цикличность жизни компании: так же как компании, достигшие «золотого века» и успокоившиеся на этом, рано или поздно вынуждены уходить с рынка, так же и успокоившийся на достигнутом специалист вынужден покидать насиженное место – задолго до наступления официального пенсионного срока.[29]

Во что упирается «карьерная лестница» своей вершиной? В подножие следующей или в барьер, пусть даже кажущийся троном? На этот вопрос каждый отвечает сам.

❑ Фаза карьеры коррелирует с фазой развития компании

Название данного параграфа следует понимать иначе, нежели простую констатацию, что при росте компании происходит рост карьеры ее трудового населения, а при спаде деятельности в карьерах также наступает кризис.

Здесь мы имеем в виду теорию фазовой трансформации бизнес-систем[30], суть которой состоит в нехитром утверждении, что бизнес-идея (т. е. идея продукта, отвечающего ожиданиям рынка) в ходе своей реализации до полномасштабного бизнеса проходит ряд преобразований, каждая фаза которых характеризуется своими особенностями, в системе управления в первую очередь. Развитие бизнес-идеи в бизнес-систему может завершиться на любой фазе, а уж долговечность возникшей бизнес-системы (читай – предприятия) целиком подчиняется теории о цикле жизни компании.

Фаз – пять. **Первая:** рождение бизнес-идеи, заявка собственника на **владение** данной идеей, позиционирование компании на рынке как **владельца** данной идеи, производителя определенного **продукта –** как отклика на ожидания рынка. Потребности собственника состоят в развитии бизнес-системы, потребности персонала – в участии в данном развитии с целью определить свое место в системе. На этой фазе замирает бОльшая часть недолговечных компаний, не преодолевших период старт-апа.

Вторая: развитие/достраивание **функциональности** (в целях повышения эффективности производства продукта). Функциональность обычно покупается на рынке через приобретение квалифицированных специалистов, выстраивающих эту функциональность в компании.

Потребности собственника – в изучении возможностей выстроенной им системы, потребности персонала – в определении своего места в этой системе.

---

[29] Мы здесь имеем в виду карьеры специалистов в коммерческих структурах, регулирующихся рынком. Государственные и политические структуры живут по другим правилам.

[30] Этой теорией увлекались сотрудники компании «Бизнес Консалтинг Групп» (БКГ), в которой автор работала некоторое время. Трактовка фаз – на совести БКГ.

Эта фаза характерна для большинства предприятий добывающих отраслей и предприятий первичной переработки.

Третья: переход к управлению «по входу и выходу», т. е. к процессному управлению, поскольку рост бизнес-системы делает управление через функциональность малоэффективным: согласование решений через централизованные функционалы большой компании делает всю систему крайне неповоротливой и весьма уязвимой перед изменениями рынка. Совокупности однотипных процессов объединяются в сети, бизнес-система расширяет свои границы, а собственник – горизонты управления. В это время собственник заинтересован в контроле над конечным результатом, а персонал – в осваивании навыков процессного управления. Обычно компании переходят к системе проектов, матрице, вместо стандартной иерархической функциональности. К этой фазе переходят уже только высокотехнологичные компании.

Четвертая: управление сетями «по интерфейсу». В фокусе интересов собственника находится управление сетями – совокупностями направлений бизнеса. Собственник заинтересован в отладке управления группами предприятий по общим принципам. Персонал – в принадлежности к единой производственной корпоративной системе, обеспечивающей удовлетворение всего спектра потребностей. Большая часть горизонтально интегрированных холдингов и групп компаний холдингового типа выстроена по законам данной фазы.

Пятая: управление знаниями. В фокусе интересов собственника находится лидерство на рынке за счет «знаний» компании – совокупности технологий удовлетворения той потребности, тех ожиданий рынка, откликом на которые возникла бизнес-идея первой фазы. Персонал в это время почти весь выводится на аутсорс. В компании остаются носители и разработчики технологий. На этой фазе сейчас находятся только мультинациональные компании с уникальным продуктом, например «Кока-Кола».

В данной теории имеется сходство с этапами жизни компании, однако есть и свои отличительные особенности, трактующие жизнь бизнес-идеи шире, чем просто присутствие на рынке компании, разрабатывающей эту бизнес-идею с разной степенью успешности.

Так вот, суть названия параграфа в том, что фаза развития специалиста должна быть близка фазе развития компании. Продвинутая функциональность специалистов со второй фазы будет недооценена на первой, когда бизнес-система до достраивания функциональности еще просто не доросла, и, например, на четвертой, когда полифункциональные «владельцы процессов» будут воспринимать квалифицированного монофункциональщика как тормозящее звено в цепи. В то же время компании часто стараются купить на рынке труда специалиста именно с последующей фазы (не формулируя это таким образом, конечно), чтобы привнесенный им опыт работы в более продвинутых системах способствовал более быстрому переходу компании на новую ступень развития. В формулировке ожиданий собственника российской компании, старающейся преодолеть ловушку семейственности и перейти с первой фазы на вторую (т. е. на достраивание функциональности), обычно это звучит как: «Нужны специалисты с опытом работы в западных компаниях».

Реальная же нужда – отнюдь не в копировании западного опыта, а в профессионале, привыкшем работать в регламентированной, функциональной, расписанной подетально классической бизнес-системе. Западные компании, работающие в условиях четкой регламентации деятельности и тщательного анализа рынка, лучше, чем другие, подходят для нарабатывания функционального опыта.

Бывшие «советские» заводы тоже являются носителями классической функциональности, однако из-за многолетней привычки работать в стабильной среде (отсутствия свободного рынка при социализме или наличия госзаказа в более поздние времена) их управленческая система не выстроена под получение постоянной обратной связи от рынка, поэтому отличается общей неклиентоориентированностью и неповоротливостью.

Процессных компаний (т. е. перешедших на 3-ю и 4-ю фазы) сейчас пока очень мало – не только в России, но и в мире вообще. Однако динамичность развития спроса, объединение мировых рынков, геополитичность рынка диктуют высокие требования к развитию предложения, что обязательно приведет многие компании к выстраиванию систем управления хотя бы по проектному принципу. Уже сейчас спрос на «менеджеров проектов» в кадровых агентствах чрезвычайно высок. А успешный менеджер проекта – это не кто иной, как грамотный «владелец процесса», специалист в управлении, способный распределить задачи, выстроить процесс их достижения, в том числе найти и эффективно использовать необходимые ресурсы, и проконтролировать результат.

5-я фаза высоких требований к персоналу практически не предъявляет, так как процессы технологизированы уже настолько, что результат крайне мало зависит от умений отдельного исполнителя – любой более-менее вменяемый работник может справиться с теми нехитрыми операциями, которые входят в круг его обязанностей. Обычно предприятия 5-й фазы переводят на аутсорс все процессы, размещая предприятия в местах наличия наиболее дешевой (а значит, не особо квалифицированной) рабочей силы, оставляя за собой только главное – постоянное совершенствование продукта, развитие технологий, «ноу-хау». Сотрудники, работающие в подразделениях «нового продукта», конечно же, являются чрезвычайно квалифицированными и дорогостоящими профессионалами. Однако их доля в общем количестве людей, занятых в производстве продукта и доставке продукта потребителю, обычно не превышает 5–10 %.

❑ Несовпадение фаз – препятствие или возможность?

В этом параграфе хотелось бы подытожить плюсы и минусы несовпадения фаз бизнес-системы и специалиста.

В любом случае, совпадающие фазы развития специалиста и бизнес-системы – это условная управленческая норма, и карьера специалиста подчиняется общим закономерностям данного периода развития бизнес-системы (см. параграф выше).

Опережающие фазы развития специалиста по отношению к фазе компании мы считали бы перспективными только в случае разрыва не более чем в одну фазу: например, проект-ориентированные специалисты 3-й фазы могут подтолкнуть компанию, завязшую в тугой функциональности 2-й фазы, дви-

нуться вперед. Однако тут есть существенные ограничения, связанные, во-первых, с необходимостью формирования ядра перемен, т. е. критической массы продвинутых специалистов, обладающих реальной властью в компании и способных внести прогрессивные изменения в ее бизнес-процессы, а во-вторых – с готовностью самой компании к переменам. Один в поле не воин. Хотя успешность преобразований сразу может дать высокий уровень экспертной власти носителю передового знания.

Компания, шагнувшая на ступеньку вперед, также может немного подтянуть своих «отставших» сотрудников, получив лояльную обученную команду активных исполнителей.

Разрыв между специалистом и компанией более чем в одну фазу считаем неперспективным: в случае более быстрого движения компании последней невыгодно тянуть специалиста вверх через две ступеньки, когда можно найти на рынке подходящее профессиональное качество. В случае серьезного опережения уровня специалиста он будет весьма далек в своем инструментарии от основной трудовой массы компании, не понят, отторгаем и, скорее всего, демотивируется и покинет компанию ради другой, более подходящей его уровню развития.

Есть некоторая тонкость в границе между 4-й и 5-й фазами: при переходе компании через нее основная часть персонала как бы снова должна быть не более чем на 2-й фазе развития, и только избранные – носители технологии – могут рассчитывать на адекватное движение вперед вместе с компанией. Это сложный организационный момент, обычно связанный с непопулярными мерами сокращения численности персонала, большой дифференциацией в льготах и социальной защищенности и т. д.

Собственно, переход с одной фазы на другую всегда связан с ротациями персонала, но в данном случае этот процесс наиболее масштабен, а следовательно, должен быть грамотно продуман и проведен. Иначе вместо ожидаемого эффекта прироста производительности труда и захвата рынка компания может столкнуться с неприятными последствиями потери наиболее грамотных специалистов – тех самых носителей технологии! – что приведет к существенному ослаблению позиции компании. В то же время для компании, находящейся на 4-й фазе, могут быть интересны только «ключевые» сотрудники компаний 5-й фазы.

Таким образом, строка в резюме: «Работал в Coca Cola с…. по….» может быть конкурентным преимуществом на рынке труда только для небольшого количества соискателей высокой карьерной позиции.

Грамотный работодатель из холдинговой группы 4-й фазы, скорее всего, обратит внимание на конкретное подразделение соискателя, и если оно было связано с производством, оперативными функциями, а не с разработкой нового продукта, то шанс получить реально хорошее предложение у экс-«кока-кольного» специалиста есть разве что от компаний, только выстраивающих свою функциональность. То есть от соответствующих его прежней деятельности компаний, движущихся ко 2-й фазе.

В то же время носители технологий являются самыми желанными объектами хэдхантинга, поскольку любому толковому бизнес-владельцу ясно, что «украсть голову», создавшую технологию, гораздо выгоднее, чем «украсть» саму технологию, быстро устаревающую в эпоху прогресса. Впрочем, носители тех-

нологий обычно никогда не присутствуют на рынке в стадии открытого поиска предложений, и рассылка резюме – это не их метод.

Так что – совет российским работодателям: покупка специалиста (через резюме) из западной компании 5-й фазы и из отечественной функциональной, производственной 2-й фазы отличается только стоимостью приобретаемого специалиста и его привычкой к широкому социальному пакету, а не вкладом в добавленную стоимость продукта, ради чего специалист обычно и приобретается.

КРИТИЧЕСКИЕ ТОЧКИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ: ЭПОХА ПЕРЕМЕН

Под критическими точками развития компании обычно понимают этапы перехода из одного качественного состояния в другое. Это может быть граница между компанией периода развития и периода расцвета из теории жизненного цикла либо – между, например, 2-й и 3-й фазами теории фазовых трансформаций… Либо еще какая-то граница, отделяющая одно качественное состояние компании (или шире – бизнес-системы) от другого. Компания, работающая только на отечественном рынке, существенно отличается во всех процессах от компании, работающей в мировом масштабе. Компания, управляемая собственником – генеральным директором напрямую и имеющая обороты в 20 млн долларов, принципиально отличается от холдинга с оборотом в 200 млн долларов, управляемого профессиональными наемными менеджерами.

Вообще-то, граница между разными качественными состояниями компании – не столько точка, сколько интервал, в ходе которого происходит нарастание признаков одного качества и угасание признаков другого.

Именно постепенность перехода компании в иное качественное состояние позволит нам говорить о новых карьерных возможностях ее сотрудников, поскольку, как мы уже отмечали выше, карьера – процесс, занимающий некоротное время, требующий вызревания специалиста, накапливания новых качественных характеристик, знаний-умений-навыков, позволяющих успешно претендовать на новый профессиональный статус.

Есть несколько общих правил, характерных для компаний, находящихся в переходном периоде[31].

1. При подходе компании к новому качественному состоянию все сотрудники условно делятся на две неравные группы: меньшая – новаторы, ядро перемен, и большая – консерваторы, стремящиеся сохранить статус кво. Новаторы осваивают знания нового предполагаемого качественного состояния компании; консерваторы, как правило, отрицают необходимость этих знаний и не мотивированы на дополнительное обучение.

2. Компания обретает новое качество, т. е. успешно переходит через критическую точку развития в случае, если ядро перемен образуют не менее 40 % сотрудников, занимающих ключевые позиции и обладающих высокой экспертной властью, а также если собственник компании придерживается новаторских взглядов.

[31] Эти правила являются выводами автора на основе проектов по реорганизации системы управления примерно в 20 разноуровневых российских компаниях в период с 1994 по 2005 г.

3. Если собственник – консерватор, то количество «ключевых» сотрудников, идущих к переменам, должно быть не менее 80 %, чтобы перемены произошли.

4. Соответственно, проводники изменений в компании часто занимают высокие управленческие позиции в случае удачного прохождения компанией критической точки, и они же, как правило, попадают в опалу, если изменения не приживаются, и компания зависает в прежнем качественном состоянии, постепенно двигаясь вниз.

5. Ни одна компания не может сохранять прежнее качественное состояние неограниченно долгий период, поэтому удачный переход через критическую точку развития, если бизнес-система к ней приблизилась, – условие выживания и процветания компании.

6. Долгое пребывание компании в состоянии неустойчивого равновесия перед критической точкой развития, т. е. когда нововведения и прежние принципы существования находятся в хрупком балансе, ослабляет шансы компании удачно пройти через нововведения, демотивирует «ключевой» персонал и снижает шансы новаторов на успешную карьеру именно в данной компании.

7. Слишком быстрый переход компании в новое состояние – например, когда критическая масса в 40 % еще не набрана, но активный новатор-собственник толкает систему вперед – тоже может быть опасным для компании, поскольку, во-первых, нет достаточного количества обладающих новыми знаниями специалистов и новшества внедряются дилетантски, по наитию, а во-вторых, ожидание слишком быстрых результатов от работы неподготовленной команды даже самых профессиональных управленцев демотивирует основной персонал компании, снижает производительность труда и ведет к существенному разочарованию сотрудников (а часто и владельца) в новых принципах управления. Компания опять подвисает в неустойчивом балансе сил – см. п. 6.

Для того чтобы изменения произошли, были успешными и у персонала появились новые карьерные возможности, мы рекомендуем семь основных шагов нововведений, выполнение которых существенно ослабит риски переходного периода.

Первый шаг: обеспечение преемственности перемен,

объяснение последовательности, естественности, неизбежности преобразований в связи со всей предыдущей историей развития компании. Изменяется форма деятельности, но сохраняется все то позитивное, что было совместно наработано персоналом компании. У людей не должно возникнуть ощущения, как в анекдоте о прорабе на стройке: «Работа окончена… всем спасибо!».

Второй шаг: подготовка программ обучения,

способов распространения новых инструкций, вариантов утверждения новых деловых стандартов внутри компании. Когда подобные новшества привносятся извне, то на первом этапе возникает ощущение погружения прежней системы в состояние хаоса — никто ничего не делает «так, как надо», потому что это требует дополнительных усилий, позитивность результата неочевидна, после внедрения новых образцов не происходит немедленного повышения эффективности. Персонал должен иметь возможность в учебных (т. е. безриско-

вых) вариантах обкатать новые технологии, понять их, переработать в умения и зачатки навыков, и тогда сотрудники в скором времени сами изобретут правильные объяснения того, как новое состояние системы улучшит жизнь всех.

Третий шаг – трансформация индивидуальных установок сотрудников.

Для этого требуется работа, в первую очередь, с «ключевыми» сотрудниками – людьми, социально значимыми для данного коллектива, не обязательно формальными лидерами. Часто они более эффективно популяризируют новые образцы поведения, поскольку их действия не воспринимаются персоналом как очередные «выверты» руководства и не вызывают активного сопротивления. «Первопроходцы» должны обладать сильной внутренней энергетикой (харизмой), способной увлечь за собой хотя бы некоторую часть наименее инертных сотрудников. Таким образом формируется «ядро нововведений» (пока только в головах).

Четвертый шаг – переход от изменения в индивидуальных установках к изменению в индивидуальном поведении.

Чаще всего наше ощущение того, что пора что-то менять, становится просто поводом для пространных дискуссий на заседаниях, в кулуарах, но не приводит к реальным действиям. Пар уходит в свисток. После долгих и изнурительных обсуждений необходимости изменений возникает иллюзия, что они уже произошли (или произойдут сами собой), в то время как производственный процесс остается тем же! Новый образец поведения должен отдельным образом поощряться и поддерживаться в течение длительного времени, иначе он «растворится» в прежних привычках и создаст ощущение принципиальной невозможности перемен.

Пятый шаг – изменение группового поведения.

Пресловутый «морской принцип»: «Тебе надо, ты и делай» – не срабатывает в конструктивном осуществлении нововведений. Важно, чтобы новые образцы перенимались и проводились в жизнь группами, занятыми в единой технологической цепочке. *Например: продавцов, обученных новым образцам поведения, следует менять посменно. Они должны работать вместе, поскольку один, даже сверхобученный и сверхактивный, но внедренный в необученную «вязкую» смену, в поле не воин: через какое-то время он присоединится к группе носителей прежних стандартов.* Следовательно, обучение новым образцам должно идти по подразделениям – от начальника до его последнего подчиненного. В новой игре не может быть наблюдателей, есть только участники.

Шестой шаг – связывание всех изменений в единую логическую цепь.

Причинно-следственная связь – действенный инструмент управления сознанием персонала. Если понятны цели преобразований и объяснена последовательность перехода к каждой новой итерации нововведений, задействованные в изменениях сотрудники начинают все более активно в них вовлекаться. Именно для того, чтобы к нововведениям присоединились все слои персонала, у них должно быть четкое понимание, что просто «пересидеть» не удастся. Для объяснения неизбежности перемен часто используются миссионные цели ком-

пании – грамотное объяснение того, каким образом перемены вписываются в долгосрочные планы компании, что существенно повышает эффективность их внедрения.

Седьмой шаг – непрерывность изменений.

Процесс принятия нововведений – долгий, трудоемкий и непростой для сознания обычного работника. И если уж руководители предприятия раскачали лодку перемен, то остановиться на полпути уже нельзя. Иначе все последующие попытки нововведений в компании будут разбиваться о стойкий принцип ПВО: «Погоди выполнять – отменят!», и усилия на преодоление вязкости среды возрастут многократно, увеличивая на порядок и затраты, неизбежно сопровождающие любые изменения.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИЕРАРХИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ПРИЗНАКОВ

Так замысловато мы назвали непростой процесс разделения на «своих» и «чужих» внутри компании, приводящий к активному карьерному продвижению одних грамотных сотрудников и долгому пребыванию на одном и том же должностном месте других, не менее грамотных.

Если предположить, что предыдущий карьерный опыт был примерно одинаков, образовательный уровень тоже сопоставим, что же тогда помогает одним сотрудникам быстро двигаться по карьерному пути вверх, а другим – с трудом удерживаться на завоеванных позициях, постоянно чувствуя опасность быть смещенными с занимаемой должности?

В настоящее время все более популярны управленческие инструменты, связанные с развитием так называемых soft skills, или качеств, характеризующих эмоциональный интеллект менеджера: умение сопереживать, настраиваться на эмоциональную волну собеседника, контролировать собственные эмоции, демонстрируя лишь те из них, которые облегчают достижение намеченной цели… Чем менее формализовано, логично понятие, тем сложнее дать ему четкое определение.

Эмоции противоположны логике, поэтому эмоциональный интеллект определить крайне сложно, и еще сложнее – замерить достоверными методами. Тем не менее эмоциональные лидеры успешнее рациональных. Очевидно, что при невозможности четко объяснить изгибы карьерных путей сотрудников, обладающих схожими образовательными характеристиками, эмоциональная составляющая в формировании их карьер была велика.

Несмотря на сложность формализации эмоциональных решений, попробуем предложить свое объяснение – прогноз эмоциональной составляющей формирования карьерных путей.

Становление специалиста – непростой процесс, требующий постоянного личного роста и осмысливания его самим специалистом. В самом начале своего становления специалист активно впитывает знания, не особо уверен в своих навыках и открыт к коллективным обсуждениям. То есть хорошо понимает, что «одна голова – хорошо, а две – лучше». В этот период специалист выбирает поле своей реализации, нарабатывает и укрепляет собственную экспертную власть и широко пользуется чужим опытом.

По мере формирования специалиста в уверенного профессионала он приобретает все большую уверенность в собственных силах, приводящую на определенном этапе к стремлению со всеми задачами справляться самостоятельно. До тех пор, пока количество задач не исчерпывает его временных возможностей. Тогда специалист-менеджер ищет дополнительные «руки-ноги», чтобы иметь возможность делегировать исполнительские задачки менее квалифицированным, чем он сам, исполнителям. К сожалению, на этом этапе развития останавливается до 70 % управленцев.

Система получает жесткое ограничение сверху в виде «головы» управленца и не развивается ни в одну из сторон, которая лежит вне зоны профессионального понимания данного менеджера. Если это управленец верхнего звена иерархии или собственник компании, то весь бизнес упирается в его ментальные ограничения и, по сути, останавливается в развитии.

Однако часть управленцев идут дальше, снова возвращаясь – на новом уровне – к коллегиальным обсуждениям вырабатываемых решений. При этом действительно коллективным решение становится тогда, когда у коллегиального обсуждающего органа есть **полномочия** данные решения принимать. Бизнес от этого выигрывает, так как снимается ментальное ограничение «самой умной головы». К сожалению, часто коллегиальность подменяется принципом: «Мы тут посовещались, и я решил…». В результате в данной системе не вырастают менеджеры-предприниматели, остаются только менеджеры-исполнители, пусть даже очень высокого исполнительского уровня. Проблема такой системы – в неспособности верхних управленцев делиться административной властью. Неспособность поделиться административной властью, по сути, означает неумение разделить риски, тем самым уменьшив их (и увеличить прибыль).

Только самые продвинутые управленцы высшего звена, уверенные в своей экспертной власти, могут позволить себе поделиться властью административной, не опасаясь ее утратить. И только в таких системах бизнес растет быстрее, чем в остальных.

Однако перечисленные факторы в выборе персонала управленцем в более низкие иерархические уровни плохо поддаются формализации. Обычно сложно сразу оценить, где подбирают «руки-ноги», а где «головы», кроме крайних проявлений этого подхода. Коллегиальные органы управления (как бы заседания «голов») есть практически в любой серьезной компании, но вот уровень их реальной, а не декларируемой ответственности становится известен уже спустя некоторый период после прихода специалиста внутрь организации. Недолго и ошибиться – прийти на позицию топ-менеджера в якобы продвинутую с управленческой точки зрения организацию с регулярными производственными совещаниями и иерархической системой коллегиальных органов управления, а потом с удивлением обнаружить, что пресловутые советы директоров и правления – не что иное, как склад дорогостоящих «рук-ног», откуда собственник формирует наборы исполнителей своих решений по мере надобности…

Поэтому предлагаем еще один, более формализованный вариант прогноза кадрового состава иерархических уровней управления в компании. В параграфе «Всем ли надо делать карьеру» мы приводили описания основных психологических типов людей по MBTI. Воспользуемся этой же типологией для данного прогноза.

Каждый собственник/управленец высшего звена стремится подобрать персонал в соответствии со своими представлениями (даже если функции подбора целиком делегированы менеджеру, деятельность последнего непременно корригируется с ожиданиями собственника/генерального директора).

Подбор персонала обычно осуществляется по **принципу подобия,** по **принципу дополнительности** или исходя **из сочетания** этих подходов. В таблице 1 представлены возможные варианты такого подбора в зависимости от типа собственника. В случае подбора кадров по принципу подобия принятие управленческих решений проходит наиболее быстро из-за совпадения основных мировоззренческих и поведенческих особенностей собственника и наемного персонала. При этом возникает много других управленческих проблем, связанных с однообразием подхода к комплексным задачам, с принципиальными различиями в постановке целей и в путях их реализации, с усилением конкуренции.

В случае подбора по принципу дополнительности основные проблемы связаны с переводом ценностных установок собственника на язык, понятный персоналу, принадлежащему к другому психологическому типу. Дополнительность обеспечивает многофакторность при выборе решений, но зачастую негативно влияет на время принятия решений (время увеличивается).

Предположим, собственник принадлежит к типу SP и нацелен на быстрый результат, а основная часть наемного персонала подобрана из консервативного типа SJ. В здравом подходе к жизни собственник и персонал будут совпадать, но вот в отношении к рискам и к времени реализации решений – нет. У собственника будет постоянное ощущение запаздывания, «обозной функции» персонала по отношению к его нуждам. А персонал будет демотивирован постоянным изменением планов и цейтнотом. В одной известной компании персонал так характеризовал собственника – выраженного носителя типа SP: он живет по принципу «Угадайте, что я задумал! Нет, не угадали, я уже передумал!». Понятно, что в условиях постоянной смены решений консервативный персонал типа SJ чувствует себя некомфортно и работает с низкой эффективностью.

Сочетаемость типов собственника и персонала

Таблица 1

ТИП НАЕМНИКА	ТИП СОБСТВЕННИКА							
	SP		SJ		NF		NT	
	Подобие	Дополн.	Подобие	Дополн.	Подобие	Дополн.	Подобие	Дополн.
SP	100 %	–	25–50 %	25–50 %	–	25–50 %	–	100 %
SJ	25–50 %	25–50 %	100 %	–	–	100 %	–	25–50 %
NF	–	25–50 %	–	100 %	100 %	–	25–50 %	–
NT	–	100 %	–	25–50 %	25–50 %	–	100 %	–

Таблица составлена на основе анализа автором более чем 2000 анкет персонала на 20 российских предприятиях (1994–1999 гг.). Исследования были опубликованы в «Экономические Стратегии», 2001 г, весна.

В ситуации, когда NT – собственник, а SP – «наемник», стратегические цели, близкие собственнику, помноженные на стремление к совершенству, станут раздражать «наемников» невозможностью скорой реализации.

Жесткая нацеленность на результат собственника SJ будет эмоционально некомфортной для персонала NF в силу невозможности учета тонких нюансов отношений и необходимости подчинения строгому приказу, невзирая на «объективные» обстоятельства субъекта управления.

Собственник NF, скорее всего, будет раздражать прекраснодушной миссией свой прагматичный персонал SJ.

К счастью, жизнь богаче теорий, поэтому подбор кадров никогда не производится только по принципу дополнительности или только по принципу подобия. Но очень важно и то, какая часть персонала и на какой уровень была принята в соответствии с каждым из принципов. Часто проблемы формирования «второго эшелона конкурентности» между топ-менеджерами и менеджерами среднего звена связаны именно с тем фактом, что первые были подобраны по одному принципу, а вторые – по другому.

Например, если топ-менеджеры подбирались по принципу подобия, а менеджеры среднего звена – по принципу дополнительности, то проблема может проявляться как постоянная ротация персонала в среднем звене управления (ищем «своих», но выполняющих ту работу, которую не нравится делать нам самим). Начиная со среднего слоя и ниже возникает недопонимание между менеджерами. Топ-менеджеры же стремятся в этом случае замкнуть на себя все основные ресурсные потоки, чтобы передать их потом в более адекватные руки подросших средних менеджеров. В то же время в условиях крупного производства уровень проблем, решаемых топ-менеджерами, существенно отличается от уровня проблем, находящихся в ведении менеджеров среднего звена. Поэтому прямая передача им полномочий может привести к масштабному кризису управления. Создание кадрового резерва является средством решения этой проблемы.

Процентное соотношение психологических типов руководителей верхнего звена (собственников и генеральных директоров) в России примерно следующее: 5 % – NT, 25 % – NF, 30 % – SP, 40 % – SJ.

Глава 3. Управление карьерой

СТРАТЕГИчЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Под стратегией мы обычно понимаем некое важное целеполагание на срок от трех лет и далее. Соответственно, стратегия карьеры – это конструктивный ответ на вопрос: «Кем быть?», отнесенный к довольно длинным периодам планирования.

Стратегия карьеры динамична, поскольку на нее влияет много различных факторов, в основном рынок, изменения условий которого оказывают большое влияние на профессиональные предпочтения и итоговые карьерные цели.

Престижность различных профессий проходит испытание временем и не всегда его выдерживает. Мы приводили пример с профессией бухгалтера или маркетолога, популярность которых в последнее время несколько снизилась – в связи с насыщением рынка – по сравнению со второй половиной 1990-х годов.

В то же время востребованность профессий подвержена цикличности: если в середине 1990-х годов профессия, например, менеджера по персоналу была чрезвычайно популярной в связи с необходимостью наполнить человеческими ресурсами многочисленные возникшие бизнесы, то после кризиса 1998 г. рынок данных специалистов обвалился, что тут же сказалось на уровне их заработных плат. Однако с 2002 г. начался новый взлет.

Правда, в отличие от 1990-х годов с запросом на специалистов, умевших грамотно выстроить рутинные процедуры управления персоналом – подбор, учет, общее кадровое делопроизводство, сейчас наиболее востребованы HR-ы – девелоперы, способные создать и воплотить в жизнь адекватные программы развития персонала, формирования кадрового резерва под нужды основного бизнес-процесса компании.

Иными словами, менеджер по персоналу начала третьего тысячелетия – это в бОльшей степени стратегический партнер по бизнесу генерального директора, профессиональный бизнес-аналитик с «человеческим уклоном», чем стандартный исполнитель-кадровик прошлого века.

Точность прогноза тенденций развития рынка труда напрямую влияет на успешность той или иной карьерной стратегии.

Минимум два поколения людей, родившихся в период с 1945 по 1970 гг., столкнулись с необходимостью резкой смены профессиональной реализации в связи с начавшейся в 1985 г. в СССР «перестройкой». По сути, за минувшие 20 лет произошла смена общественно-экономической формации – от плановой нерыночной социалистической к развивающейся околорыночной нынешней.

Специалисты разных профессий столкнулись с необходимостью серьезных изменений в привычных методах и способах обеспечения своего образа жизни, а потом – и с необходимостью его полной смены. В 1985 г. все люди, находившиеся в наиболее активном профессиональном возрасте – от 25 до 40 лет, вынуждены были по ходу развития малопрогнозируемой политической и рыночной ситуации приспосабливать свои знания, умения, навыки к новым нуждам.

Выжили как успешные профессионалы те, кто наиболее быстро сумели наработать новые профессиональные качества и перестали цепляться за привычные нормы и стереотипы получения дохода. По различным оценкам, из этих двух «потерянных» поколений не более 20 % людей достойно нашли себя в новой профессиональной жизни. Большая часть, к сожалению, не успела в отходящий поезд перемен. Интересный феномен: наиболее успешными оказались так называемые «троечники», т. е. те специалисты, знание предметной области которых было настолько поверхностным, что это не обременило их долгими консервативными муками по поводу необходимости смены профессии. Реальные «гуру» в своих профессиональных областях пострадали значительно больше, потому что их долгие переживания из-за потерянного статуса профессии и собственной экспертной власти, надежда на централизованное урегулирование ситуации привели к необратимой потере времени и проигрышу в конкурентной борьбе с более адаптивными «троечниками» (особенно это заметно на примере отечественной фундаментальной науки, потери в которой невосполнимы). Государство было занято попытками сохранить себя хоть в каком-то формате, поэтому оказать действенную помощь своему интеллектуальному ресурсу не могло. В кризисе стратегией жертвуют ради оперативного выживания. В итоге реализовались профессионально те, кто рассчитывали в первую очередь на себя. Каждый из родившихся в период 1945–1970 гг. может описать различные жизненные эксперименты и назвать несколько специаль-

ностей, включая самые экзотичные, которые пришлось приобрести в минувшие 20 лет[32].

Поэтому, выстраивая стратегию карьеры, важно определиться по следующим пунктам:

- насколько выбранная профессиональная специализация востребована на рынке труда (уровень конкуренции среди обладателей данной профессии);
- насколько выбранная профессия конъюнктурна/устойчива;
- какие еще карьерные пути/специальности примыкают к данной профессии;
- какая должностная позиция является пределом развития данной специализации;
- насколько выбранная профессия зависит от конкретного регионального рынка (является ли выбранная специальность международной либо порождением какого-то региона)[33].

Рекомендуем провести также небольшой SWOT-анализ по выбранной специализации, т. е. ответить еще и на такие вопросы:

- какие рыночные возможности позволяют надеяться на успех выбранной специализации;
- какие рыночные ограничения создают препятствия к реализации в выбранной профессии;
- какие личностные качества и особенности предыдущего опыта позволяют успешно реализоваться в выбранной профессии;
- какие свойства характера и прошлые поражения могут осложнить карьеру в выбранной профессии;
- как превратить ограничения рынка и поражения прошлого опыта в возможности хорошей карьеры в будущем;
- как действовать в случае наступления какого-либо из рисков (ограничений рынка или личностных ограничений), чтобы карьерный путь не пошел под уклон.

Если ответы на данные вопросы есть и они позволяют сделать вывод, что желанная специализация позволит адекватно самореализоваться, пора приступать к определению целей, выстраиванию их иерархии и оперативному планированию.

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Лучше иметь плохой план, чем не иметь никакого, – говорят гуру менеджмента, и с ними трудно не согласиться. Поэтому, несмотря на большое количе-

[32] «У меня был период в начале пути, когда я, работая директором крупнейшего магазина, вечером шел на вокзал ночевать. Там же утром брился в вокзальном туалете и шел на работу. Жену с грудным ребенком пристроил у добрых друзей в пригороде Калининграда. Впереди была полная безысходность», – писал о том времени один из состоявшихся менеджеров на сайте e-xecutive.

[33] В свое время автор статьи после окончания МГУ имела экзотическую специальность: «Экономическая география зарубежных социалистических стран. Специализация: Югославия». Социалистические страны и Югославия, в частности, приказали долго жить примерно через полгода после обретения автором сего диплома.

ство случайных факторов, стоит попытаться обозначить основные желаемые цели и наметить последовательность действий по их достижению.

На этапе планирования было бы более правильным рассмотреть процесс построения своей карьеры не как непрерывное действие, продолжающееся в течение всей жизни (чем она и является!), а как последовательность проектов, т. е. действий с определенным результатом, ограниченных во времени и в ресурсе. Это облегчит выработку конкретных шагов по воплощению карьерных замыслов в жизнь.

Как мы уже отмечали, сложно в самом начале своего профессионального пути определиться раз и навсегда как с выбором конкретной карьеры, так и с выбором конкретной работы. Разбиение всей деятельности по профориентации и воплощению данной ориентации в реальности на серию проектов позволяет существенно уменьшить горизонт планирования, конкретизировать цели, а следовательно, увеличить точность составляемых планов и прогнозов.

Для того чтобы четко спланировать свою карьеру в виде последовательности проектов, хорошо бы освоить технологию планирования и проектного управления. Мы не ставим себе здесь задачи преподать основы данных курсов, однако разберем пример карьерного становления именно с точки зрения методологии управления проектом.

Итак, прежде всего, открывая проект по развитию своей карьеры, следует определиться ***с обозримой целью на обозримый период.*** Например: работая руководителем отдела финансового анализа, можно поставить себе задачу стать финансовым директором – в данной компании или в другой компании. Или – если старт более низкий – можно поставить задачу роста в течение двух лет с позиции менеджера по продажам на позицию руководителя отдела региональных продаж. А далее – еще через пару лет – на позицию директора по продажам. Либо поставить задачу перепрофилирования и занять позицию бренд-менеджера в отделе маркетинга, стартуя с позиции ассистента в отделе продаж.

Это удобные и достижимые цели, если хотя бы какая-то работа уже есть. Однако для молодых специалистов часто формулировка ответа на вопрос, кем они НЕ хотели бы работать, значительно проще, чем выбор желаемой карьеры. Ну что же – это тоже может быть методом формирования плана проекта: определить специальности, примыкающие к полученной профессиональной области, но не являющиеся желаемым объектом карьеры в ближайшем будущем. А из оставшихся уже выбрать те виды деятельности, которые вызывают наименьшее отторжение.

Конечно, всегда лучше исходить из позитивного настроя при выборе карьеры, но целый ряд людей разделяют всю жизнь два вида деятельности: earn for living and earn for fun. То есть на «пропитание» зарабатывают одним способом, а вот самореализация обеспечивается иначе – через хобби, через некоммерческую активность, но порой и через деятельность, приносящую небольшой доход, которого для привычного образа жизни не хватит, однако перед ним и нет такой задачи.

Все же для упрощения процесса в дальнейшей части параграфа мы будем говорить о планировании карьеры как основного способа поддерживания и развития привычного образа жизни.

Определение основных целей проекта по развитию своей карьеры, сроков достижения этих целей и ресурсов, необходимых для реализации проекта, является основной, неизменяемой частью проекта, называемой **scope.**

Принципиальным условием является неизменяемость существа проекта, scope, до достижения результата. Иначе результата не удастся достичь никогда. «Вот выбрали себе направление – и идем!» – уверенно утверждал прораб – герой фильма «Кин-дза-дза», считавший, что идет к Ашхабаду, двигаясь по совершенно другой планете в иной галактике. И, что характерно, выбрался из казавшейся изначально безвыходной ситуации!

После определения существа проекта необходимо приступить к собственно ***планированию,*** т. е. к определению логической последовательности решения серии задач, ведущих к реализации проекта. Для того чтобы учесть все возможные задачи, которые нужно будет решать, лучше провести небольшой мозговой штурм, собрав различных участников, которые смогут «накидать» большое количество шагов, требуемых для успешного течения проекта. При этом каждое предложение стоит учесть и вписать в программу реализации, даже если это будет задача «попасть на прием к Президенту страны и получить у него монополию на торговлю алкоголем». Каждую из задач стоит связать сроками, условиями выполнения и необходимыми для выполнения ресурсами. В результате рождается ***общий план,*** draft, ***черновик*** действий на пути к поставленной цели.

После того как подробный черновой план со всеми задачами и мероприятиями составлен, следует приступить к ***процессу оптимизации.*** А это означает критическое прохождение через весь план опять и удаление из него тех задач, решение которых является необязательным или невыполнимым при имеющихся ресурсах или имеющемся лимите времени. Именно на данной ступени задачи вроде визита к Президенту страны будут вычеркнуты, если нет достаточного административного ресурса для их выполнения. Сразу, на этапе планирования, такие задачи не стоит отбрасывать, несмотря на их кажущуюся абсурдность, потому что очень сложно отделить реализуемые задачи от нереализуемых в момент составления плана. Попытка изначально ограничить себя только хорошо известными и понятными задачами может привести к примитивному алгоритму действий, заранее ограничивающему проект только стандартными задачами и условиями, а следовательно – лишающими его конкурентоспособности. Весь проект может тогда свестись к задаче «хорошо учиться и хорошо трудиться», что вряд ли продвинет планирующего по желаемой карьерной лестнице, потому что не выделит из большого числа таких же претендентов. В ходе оптимизации происходит проверка задач на логическую связанность, зависимость их друг от друга, на необходимость и достаточность имеющихся ресурсов для выполнения задач проекта, определение временных сроков для решения каждой задачи, выстраивание порядка и последовательности конкретных шагов.

Оптимизированный план представляет собой реальную логическую последовательность задач и действий по их реализации с учетом имеющихся ресурсных и временных ограничений и возможностей. В это же время, как правило, определяется **критический путь** проекта, т. е. наименьшее время, за которое может быть осуществлен проект. Для этого необходимо проанализировать

связанность задач между собой и оставить те из них, которые добавляют наибольшее количество времени к общему времени проекта. *Например: можно поставить себе задачу занять позицию руководителя отдела и быть профессионально готовым к ее решению, но если в компании все продвижения осуществляются на основе процедуры оценки, производимой раз в полгода, то время, необходимое для решения задачи получения новой должности, не может быть меньше, чем промежуток между двумя успешно пройденными оценками.*

Далее следует приступать к непосредственному выполнению.

В ходе выполнения стоит наметить определенные «точки сверки» – обычно они привязаны к времени. Например, раз в месяц смотрим на все достигнутые результаты, сравниваем со стоящими задачами, производим анализ своих действий, выбираем наиболее эффективные и отказываемся от нерезультативных. Вносим коррективы в новую версию оптимизированного плана.

Еще на этапе планирования проекта развития карьеры стоит отдельное внимание уделить рискам, т. е. ситуациям, наступление которых способно резко увести проект от намеченного плана и даже полностью его уничтожить. Риски карьеры – настолько важная тема, что мы выделили под нее отдельный параграф.

НА ЧТО ВЛИЯЕМ, НА ЧТО НЕ ВЛИЯЕМ В СВОЕЙ КАРЬЕРЕ. РИСКИ КАРЬЕРЫ

Все риски, которым подвержен проект по развитию карьеры, можно объединить в три основные группы.

1. Социальные риски
2. Материальные (ресурсные) риски
3. Стихийные риски

Социальные риски неоднородны по сути своей. Сюда входят, например, такие факторы, как неудачное рождение в семье алкоголика Сидоркина в деревне Кукуево (вместо удачного рождения в семье Рокфеллера или хотя бы в семье ректора крупного вуза в Москве); получение долгого, тяжелого, никому не нужного образования в области, скажем, политэкономии социализма (вместо своевременного попадания в наиболее модную, востребованную рынком специальность); отсутствие необходимых связей среди власть имущих (вместо приятельствования с детства с членами правящего кабинета); принадлежность к непопулярному в данном регионе нацменьшинству или конфессии, инвалидность с детства или, например, сугубо гетеросексуальная ориентация при попытке сделать карьеру в индустрии моды. К этим же рискам относится степень влияния строящего свою карьеру человека на так называемых stakeholders – лиц, имеющих интерес и влияние в данном проекте. В отношении проекта «карьера» к stakeholders относятся члены семьи, сослуживцы, начальники, иногда друзья нашего «карьериста». Поддержка начинаний со стороны stakeholders усиливает вероятность удачного завершения проекта, а активные интриги и противоборства ослабляют вероятность успеха. То есть социальные риски – это риски, связанные с происхождением конкретного человека, унаследованным и приобретенным социальным и имущественным статусом, личност-

ными и физиологическими особенностями. Наличие социального риска не означает, что развитие удачной карьеры будет невозможно, просто на преодоление последствий риска нужно заложить отдельный ресурс. Повлиять на свой цвет кожи, как правило, нельзя, и вероисповедание не принято корректировать, и алкоголик Сидоркин из генеалогического древа никуда, увы, не денется, но грамотное выстраивание шагов по снижению степени влияния этих рисков позволяет их преодолеть.

Материальные (или ресурсные) **риски –** это степень контроля над необходимыми для проекта материальными ресурсами. Если, например, деньги на дополнительное образование человек заработал сам, то он вполне управляет как выбором направления образования, так и его ходом. Если же он направлен на обучение от предыдущей работы или обучение оплачивают родители, то свобода выбора для обучающегося уже несколько ограничена. К материальным же рискам относится, например, отсутствие накопленного на прежнем месте работы приличного счета в банке при желании кардинально изменить свою специализацию, компанию, отрасль или вообще стартовать свой бизнес. Стартовые проекты обычно требуют вначале серьезных инвестиций, а доход они начинают приносить уже довольно долгое время спустя – при выходе на плановую мощность.

Точно так же, как и в случае с социальными рисками, риски материальные вносят необходимость дополнительного расчета шагов по проекту, но редко способны отменить его в принципе. Вообще, материальные риски – самые легкопокрываемые. Потому что, в отличие от свободных креативных идей, свободных денег в природе витает много. Найти хорошего инвестора – задача непростая, но вполне решаемая.

Стихийные риски – влияние неподвластных воле строящего свою карьеру человека факторов: изменение рыночной конъюнктуры, разорение компании, критические изменения правил игры в индустрии со стороны государства и фискальных органов, крушение общественно-экономической формации, войны, землетрясения, наводнения и иже с ними. Стихийные риски не поддаются адекватному прогнозированию при планировании карьерного проекта, поэтому их преодоление связано с «вводом плана Б» – по сути, с созданием плана развития карьеры, альтернативного первоначальному. То есть речь идет об открытии нового проекта. И в нем тоже будут свои риски, которые надо учесть.

При работе с рисками следует оценить два основных фактора: ***вероятность наступления риска и ущерб от наступления риска.*** Вероятность наступления риска выше 0,6 следует уже расценивать как ограничение (так как его возможность довольно высока; вступает в действие закон Мерфи: если неприятность может случиться – она обязательно произойдет) и включать в этапы планирования и оптимизации плана. Вероятность риска менее 0,5 следует подстраховать некими дополнительными ресурсами, но в основные шаги этапа планирования и оптимизации плана этот риск можно не включать. Для более точной работы с рисками следует учесть наносимый ими ущерб. Опасность (ущерб) от наступления риска можно экспертно оценить по шкале от 1

до 10, где 1 – ущерб почти не ощущается, а 10 – ущерб приведет к закрытию проекта. Умножив вероятность наступления риска на коэффициент ущерба, получаем степень зависимости проекта от риска. Чем ближе полученное число к 10, тем серьезнее риск.

КАК ОТЛИЧИТЬ «НАЧАЛО КОНЦА» КАРЬЕРЫ ОТ «КОНЦА НАЧАЛА»

Мы выделили этот небольшой параграф для того, чтобы заострить внимание на нескольких советах, индикаторах критических точек развития карьеры, помогающих, возможно, принять решение о целесообразности и направлении дальнейшего приложения усилий на карьерном поприще.

УМЕНИЕ ДЕРЖАТЬ УДАР

Обычно сотрудник верхнего уровня иерархии, приходящий в компанию, имеет как бы карт-бланш на период от трех месяцев до полугода на проведение в жизнь своих управленческих решений. В это время он радостно работает, с хорошим настроением и высокой производительностью. Затем, скорее всего, наступит период некоторого охлаждения. При этом охлаждение возникнет обязательно, независимо от реальных результатов труда специалиста. Просто потому, что к нему успели привыкнуть, но не успели принять в «свои».

Говоря словами героя известного романа Э.-М. Ремарка: «Прелесть новизны уже прошла, а прелесть доверия еще не наступила».

Если этот период удачно пройти, заработав новые очки на решении конкретных проблем, то период «любви» вернется, но с меньшей амплитудой. И будет еще несколько взлетов и падений, пока отношение не стабилизируется, не выровняется, пока система (компания) не начнет уверенно реагировать на него как на «своего». Период выравнивания отношения к сотруднику прямо пропорционален уровню его власти: чем больше власть, тем дольше этот период. И это понятно: возмущение от большого камня, брошенного в воду, значительно больше эффекта, вызываемого мелкой галькой. Иногда сотрудник может принять эмоционально неверное решение покинуть компанию на этапе охлаждения к себе. В результате, трудоустроившись в другое место, он столкнется с теми же проблемами, но с необходимостью более сложных решений, поскольку возрастет его неуверенность в себе и увеличится вызов со стороны новой компании, знающей о непродолжительности и относительной неуспешности предыдущей попытки кандидата. Если он опять не выдержит давления, то через короткое время на рынке труда за ним закрепится слава «летуна» с плохим характером, не способным удержаться в компании на долгий срок. Это снизит стоимость специалиста и существенно ограничит возможности трудоустройства. Поэтому основной смысл совета в том, что уход должен быть тщательно подготовлен и предварен хотя бы маленькими, но успехами на прежнем месте работы. Надо расставаться хорошо, поскольку деловая репутация нелегко нарабатывается и быстро теряется. Не стоит (за исключением крайних случаев, о которых ниже) уходить из компании ранее чем через год-полтора работы в ней. Эмоции – плохой советчик в принятии стратегических карьерных решений.

УМЕНИЕ ОТЛИЧАТЬ ЗЕРНА ОТ ПЛЕВЕЛ

Смысл данного абзаца – в рекомендации отличать **важное** от **срочного.** В преломлении к развитию карьеры это означает умение отделить те факторы, которые толкают сотрудника на оперативные действия, от факторов, способных обеспечить стратегические решения. Если сотрудник решил сделать карьеру генерального директора, дорастая до нее, например, из позиции первого заместителя, то стоит четко оценить тот временной срок, который можно потратить на формирование данной карьеры в нынешней компании, тем самым определив время своего выхода на рынок труда в соискании данной должности в какой-то другой компании. Обычно генеральный директор с большой неохотой отпускает «на сторону» своего заместителя, если тот работает эффективно.

Более того, принимая предложение о новой «генеральской» должности в другой компании, директор обычно приводит за собой и свою «команду». Для членов команды это, конечно, до поры до времени гарантированная хорошая занятость при наличии проверенных, устойчивых производственных связей… Но в то же время это существенное карьерное ограничение. Можно в хороших зАмах провести всю карьерную жизнь, особенно если одна срочная оперативная задача сменяет другую. Многих это устраивает, однако, если карьерные планы все же касаются роста по должностной лестнице, нужно грамотно определить тот период, когда, рискуя комфортом, наступает пора отправиться в самостоятельное рискованное плавание.

Часто хороший заместитель успокаивает сам себя услышанными обещаниями от руководителя: тот устал, рад, ему есть смена, и не за горами тот день, когда он уйдет… Однако жизнь показывает, что реальное назначение первого зама в «главные» происходит нечасто.

Смена генерального директора гораздо чаще означает замену всей управленческой команды, чем выдвижение на долгожданный пост заждавшегося зама.

Вопреки утверждениям сторонников программ «кадрового резерва» и осторожного выращивания проверенных кадров изнутри наш совет самим «кадрам» в следующем: подниматься вверх на ступеньку по карьерной лестнице часто лучше на новом месте (особенно для уже высоких управленческих позиций).

Во-первых, можно сразу задать ту планку должности, которую хочется, а не ту, которая невольно будет унаследована в случае долгожданного выдвижения из «кадрового резерва»;

во-вторых, «варяги» стОят существенно больше выдвиженцев;

в-третьих, будет обязательный счастливый период карт-бланша (см. выше);

в-четвертых, можно будет избежать попыток прежнего босса продолжать оказывать управляющее воздействие….

И т. д.

УМЕНИЕ ВОВРЕМЯ ОПРЕДЕЛИТЬ «НАЧАЛО КОНЦА»

Это печально, но факт: неизбежно приходит конец даже самой успешной карьере в рамках одного предприятия или одного проекта. И очень хорошо, если сотрудник обладает хорошим чутьем «крысы» и способностью увидеть течь в своем карьерном корабле задолго до того, как он затонет. Какие микросигналы позволяют нам судить о начале заката?

- Устойчивое снижение количества времени на общение с первым лицом (для топ-менеджеров) или с непосредственным руководителем.
- Устойчивое «забывание» включать сотрудника в информационные рассылки о существенных изменениях в бизнес-процессе компании.
- Возрастающие проблемы в защите бюджета своего подразделения.
- Устойчивое отсутствие ответов на свои предложения и запросы со стороны руководителя.
- Вдруг возникшая дружба со стороны наиболее неудачливых сотрудников компании – с разговорами в «курилке» о тяжелых временах в компании…
- Погруженность руководителя в другие дела во время встречи по поводу производственных задач опального сотрудника.
- Вначале тайный, а потом явный перехват власти со стороны других сотрудников компании, выражающийся в передаче наиболее значимых и любимых участков деятельности сотрудника в другие руки. Под предлогом старта «альтернативного проекта», например…
- Отсутствие сотрудника в списках премируемых, приглашенных на корпоративный праздник «для менеджмента», невнимательное или слишком стандартное отношение к дню рождения сотрудника.
- Игнорирование мнения сотрудника при коллективном обсуждении или навешивание ярлыка *(«Ну вот, Иван Иваныч, как всегда, предлагает одно и то же!»).*

Можно ограничиться перечисленными малыми признаками, потому что если сотрудник их не заметит, то через короткое время, скорее всего, окажется в списках на увольнение – под любым предлогом. Если же вовремя диагностировать происходящее, не скрывая фактов от себя самого, то ситуацию можно вполне обернуть в свою пользу, поскольку ничего катастрофического не происходит. Просто пришла пора расстаться (и договориться о хорошем варианте ухода!) или… возобновить отношения на новых условиях в другой деятельности (и определить эти условия). И это вполне может оказаться новой, гораздо более успешной фазой развития карьеры специалиста, даже если она стартует в другой компании. Об этом – следующий абзац.

УМЕНИЕ ОПРЕДЕЛИТЬ «КОНЕЦ НАЧАЛА»

Немного изменим терминологию, чтобы привлечь внимание к содержанию данного параграфа и снизить эмоциональный накал обсуждаемой острой проблемы.

Все перечисленные выше признаки угасания интереса Заказчика (компании) к деятельности Исполнителя (сотрудника) являются совершенно стандартным этапом, свидетельствующим о назревших качественных изменениях в развитии любого проекта или деятельности.

Этот этап означает одно из трех:

1) дальние цели деятельности сотрудника (Исполнителя) непонятны Заказчику или в них отпала необходимость (с точки зрения Заказчика, опять-таки!);

2) ближние цели выполнены, и тогда, как при любой отлично налаженной деятельности, у пользователей возникает иллюзия, что так было всегда и будет

всегда – независимо от Исполнителя (*IT-специалистам хорошо знаком такой эффект!)*;

3) к сожалению, Заказчик не получил ожидаемого результата (возможно, из-за плохого согласования целей с Исполнителем на этапе начала отношений), разочаровался в Исполнителе и хочет отдать проект/деятельность в другие руки.

Если возникло устойчивое разочарование Заказчика в Исполнителе, то тогда лучше расстаться, сохранив взаимное уважение и возможность поработать вместе на ином временном отрезке.

Во всех остальных случаях ситуация поправима и даже может трансформироваться из кажущегося поражения в очевидную победу.

Непонимание Заказчиком дальних стратегических целей Исполнителя преодолимо путем возвращения проекта к фазе согласования ожиданий. Нужно четко определить используемые термины (чтобы не договариваться о разных результатах, используя одни и те же слова!), проговорить последующие этапы проекта или деятельности, взаимосвязь различных этапов, их значимость для основного бизнес-процесса компании и положение в нем, сроки, ресурсы и промежуточные результаты. Должна состояться новая продажа проекта Заказчику. Желательно не повторная продажа (то же самое, только громче), а иначе расставляющая акценты – более понятным, приемлемым для Заказчика образом.

То есть, по сути, нужно дальние цели слегка «приземлить», придать им прикладной характер, разбить на более короткие временные промежутки и перевести свое профессиональное мнение на язык, понятный Заказчику. В этом случае статус проекта/деятельности, а соответственно, и Исполнителя в компании возрастет, перейдет к нормальному положению в повседневной производственной жизни предприятия. Проект/деятельность выйдет на новую фазу развития, закончится этап его первичного встраивания в бизнес-процесс компании, жесткой адаптации, неизбежно сопровождающейся сопротивлением, и начнется другая, более конструктивная фаза осваивания предприятием предложенных изменений.

Если же суть охлаждения Заказчика к Исполнителю была вызвана именно отладкой оперативной деятельности и возникновением иллюзии, что «все работает само» (следовательно, платить больше не за что), значит, Исполнителю нужно, с одной стороны, обратить внимание на свой внутренний пиар в компании (вспомнить о пресловутой поддержке в двух из трех уровней – см. выше), а с другой – расширить поле своей деятельности, взять новые участки ответственности, внести качественные изменения в проект и делегировать отлаженный участок своему заместителю. То есть осуществить сдачу успешно завершенного проекта (или его этапа) Заказчику и получить заказ на новый проект (или этап). Предложение о делегировании отстроенного участка должно быть сделано именно Исполнителем, а не Заказчиком, поэтому, возвращаясь к предыдущему параграфу, нужно внимательно отслеживать наступление «малых признаков» и не паниковать, а уверенно использовать инструменты управления не только в организации деятельности своих подчиненных, но и в выстраивании собственной карьерной судьбы. При правильном отношении к открывающимся возможностям и обоснованном «са-

мопиаре» сотрудник (Исполнитель) может забрать под себя многие новые интересные проекты в компании. Умение хорошо выстраивать самоуправляющуюся систему он уже показал, поэтому сможет несколько раз реализовать успешную карьеру старт-ап-менеджера в рамках одного предприятия, каждый раз увеличивая свою стоимость и значимость, с одной стороны, и понимание различных сторон бизнес-процесса, нарабатывая многофункциональность, – с другой.

Если же Заказчик сам предложил подумать о подготовке замены «на случай отпуска или болезни» Исполнителя, то это, скорее, говорит об упущенных возможностях, чем о новом шансе, т. е. о третьем, неблагоприятном пути развития ситуации. Что тоже не катастрофа, а лишь основа для выводов и неповторения прежних ошибок в новых проектах. Тут нужно, опять-таки, осуществить успешную сдачу проекта (этапа), договорившись о хороших рекомендациях от данного Заказчика последующим Заказчикам. Главное – не вносить эмоциональные межличностные отношения (столь часто возникающие в российских компаниях) в сугубо деловые вопросы, не смешивать воедино отношение к Заказчику как к личности и как к работодателю.

ЛОВУШКИ «ЗОНЫ КОМФОРТА»

Самое тяжелое испытание, как ни странно, ждет успешного «карьериста» именно в тот момент, когда жизнь удалась. Наступает сытое состояние привычной удачливости и иллюзия точного знания правды. Именно в этот момент расходятся пути жизненных возможностей и их реализации менеджером.

«Поражение, а не успех, заставляет мир вертеться. Поскольку поражение, как правило, означает, что кто-то вышел за пределы зоны комфорта и попробовал что-то новое… и проиграл… и извлек из этого полезные уроки», – считает гуру современного менеджмента Том Питерс.

Как часто в жизни увольнение означает жизненную трагедию для сотрудника? Да почти всегда! Стресс, испытываемый человеком при потере работы, стоит на третьем месте по силе в ранжированном ряду стрессов – после смерти близких и развода.

К сожалению, только чрезвычайно малое количество людей (как правило, уже «битых-перебитых» жизнью) воспринимают неудачу как личный вызов (модное ныне слово challenge), как открывающееся поле новых возможностей, как снятие прежних ограничений и установленных «правил».

С другой стороны, большой успех – вещь редкая. Если бы любая неудача рождала успех, то, возможно, стабильности мира пришел бы конец – слишком большое число игроков по жизни непрерывно рисковало бы имеющимся в надежде приобрести большее.

Поэтому неуспешны и те, кто непрерывно перелетает из компании в компанию в поисках лучшей доли, и те, кто приморожено сидит на завоеванных вершинах, опасаясь любого изменения с трудом достигнутого положения.

На своем опыте мы попытались обозначить несколько основных ловушек, подстерегающих нас в случае слишком долгого пребывания в состоянии довольства собой.

ЛОВУШКА 1

Синдром Неуловимого Джо. В точности по анекдоту, в котором суть неуловимости Джо сводилась к его абсолютной ненужности, – порой отсутствие неудач и конкуренции означает, что выбранный сотрудником путь находится настолько в стороне от основного бизнес-процесса компании, что он никого, кроме него, собственно, не интересует. Эта судьба часто постигает различных внутренних консультантов, экспертов и советников, бравшихся задорого не столько под реальную задачу, сколько под короткий управленческий каприз собственника/первого лица. Каприз обычно проходит вне зависимости от степени его удовлетворенности, поскольку каприз – это неподвластная логике эмоция. Соответственно, также непредсказуемо проходит нужда в порожденном капризом советнике/консультанте. В результате высокооплачиваемый и наделенный еще вчера неограниченной властью сотрудник (а то и целый отдел), занимавшийся какими-то «альтернативными стратегическими исследованиями и развитием», к своему невероятному удивлению, покидает компанию практически ровно в тот миг, когда смутное ощущение удавшейся жизни перешло в уверенность. Было сделано объявление семье и знакомым о новой замечательной карьерной вершине, куплена дорогая автомашина и обещан супруге неземной отпуск на Канарах… А на следующий день сотрудник уже получает расчет с невнятным объяснением причин увольнения.

Преодолеть данную ловушку можно, если участок деятельности сотрудника логично вписан в общий бизнес-процесс компании: есть участки, примыкающие к данному на «входе», есть – «на выходе», есть история возникновения и существования в компании именно этого участка деятельности, есть реальный запрос рынка, на который эта деятельность отвечает. Иными словами, помимо даже самой умной «идеи» у деятельности должны быть и все остальные производственные части, чтобы она была органично вплетена в жизнь всей компании.

ЛОВУШКА 2

Боязнь перемен. Здесь сразу же хочется привести цитату, объясняющую суть ловушки. «Боязнь перемен – ничто по сравнению с ощущением собственной никчемности» (Генерал Шинсеки)[34].

В отличие от уверенности в собственной нужности, которую, кроме сотрудника, никто не разделяет (ловушка 1), попадание во вторую ловушку дает ему точное понимание, что он занимаетесь ИБД – имитацией бурной деятельности.

Любая компания проходила некий исторический путь, переходя из одной фазы в другую (см. выше). Поскольку переход из одной фазы в другую представляет собой не границу с четко обозначенными контурами, а, скорее, зону размывания признаков одной фазы и нарастания признаков другой фазы, – некоторые структурные элементы прежней ступени развития наследуются новой ступенью. И остаются с ней еще некоторое время, чувствуя себя до поры до времени чрезвычайно комфортно. Ключевым в данном абзаце является диагноз «некоторое время».

[34] Генерал Эрик Шинсеки был начальником Штаба армии США, проводившим глобальную реформу армии, но был отстранен от должности министром обороны Дональдом Рамсфельдом за «недостаточную смелость реформ».

Почти в каждой российской компании есть петли бизнес-процесса, дублирующие звенья, эффективно спрямить которые не позволяет именно их унаследованная временность. Возможно, возглавляет дублирующий участок приятель генерального менеджера; возможно, собственник не готов к тому, чтобы полностью отказаться от привычной, но малоэффективной прежней схемы деятельности… Как бы то ни было, у этих «петель» есть две непременные особенности: а) они существуют довольно давно, и к их существованию все привыкли; б) они обязательно отомрут с развитием компании.

Поскольку есть какая-то деятельность, то, соответственно, есть и люди, ее осуществляющие. И у них даже зачастую есть «начальник». Печально, если этот начальник – наш «карьерист». Потому что, как бы красиво ни называлась должность, какими бы прежними успехами он ни мог бы похвастаться, сколько бы личных наград от президента компании у него ни висело на стенке в кабинете – ОБЯЗАТЕЛЬНО придет время, когда эта позиция будет упразднена. Просто потому, что компания перешла на новый этап развития. Например, передача на аутсорс ремонтных работ на предприятии означает закрытие этих подразделений внутри компании. Вывод за баланс социальных объектов (детских садов, домов отдыха при предприятии) означает полную карьерную неопределенность их сотрудников. Независимо от качества их труда.

Обычно сотрудники «обреченных» структур начинают догадываться о своей судьбе за некоторое время до наступления организационных решений. И вот тогда наступает период ИБД. Не принимая перемен, стараясь сохранить прежний, привычный статус, старые структуры активно пытаются вмешиваться в производственный процесс, доказывая собственную значимость, а на самом деле мешая оптимизации производства и ускоряя решение своей судьбы. В результате время, которое могло быть потрачено на обучение новым технологиям, переквалификации и подготовке к старту новой карьеры, тратится на бессмысленное упирательство, создание неудачного имиджа и гарантированную потерю рабочего места.

ЛОВУШКА 3

Привычка – вторая натура

Эта ловушка, как ни странно, подстерегает самых успешных «карьеристов» и самых хороших, профессиональных работников. Обычно цельные натуры всю свою жизнь стараются спланировать, расписать по конкретным действиям, учесть различные риски, проанализировать факторы «за» и факторы «против» – и это во многих отношениях правильно. Мы уже упоминали фразу о приоритете планирования перед спонтанностью как инструменте управления собственной жизнью. И отмечали позитивные стороны такого подхода. Однако у любого действия есть оборотная сторона.

Планирующие свою жизнь сотрудники делают надежную, уверенную, хотя и небыструю карьеру, руководствуясь, скорее, принципом «Тише едешь – дальше будешь», чем поговоркой «Кто смел – тот и съел».

Обычно такие сотрудники сохраняют высокий уровень лояльности предприятию, не склонны менять место работы на протяжении долгих лет и часто проходят мимо хороших карьерных возможностей. «Я не могу рисковать необходимым, чтобы получить избыточное», – говорил один осторожный мудрец

прошлого. Разделяющие этот тезис люди зачастую остаются на обочине карьеры именно в силу слишком высокой осторожности, а не отсутствия компетентности, опыта, личных качеств и прочих объективных критериев соответствия должности.

Кроме личной осторожности есть еще затягивающее влияние окружения и разнообразных «способствующих» факторов. Как трудно бывает ради неких призрачных, пусть и радужных, перспектив расстаться с удобным кабинетом, привычным медицинским учреждением, гарантированным по страховому полису, традиционными пятничными междусобойчиками с коллегами, удобным расположением офиса рядом с метро/домом/парком и другими мелкими радостями жизни!..

Известная мотивационная теория Херцберга называет подобные факторы гигиеническими и считает их скрытыми мотиваторами, т. е. само по себе наличие кабинета или водителя не является мотиватором к труду для их счастливого обладателя, но вот лишение подобных благ незамедлительно вызовет сильную демотивацию.

Этим активно пользуются хитрые грамотные работодатели, годами не повышающие заработную плату сотрудникам, но обертывающие их в мягкую упаковку различных составляющих соцпакета, помогающего сотруднику решить многие бытовые проблемы и поэтому намертво привязывающего его к предприятию.

Привычка к хорошо спланированной, обвитой социальными благами жизни – это самая вязкая ловушка, надежно удерживающая людей от попыток подняться над собой.

«Если у меня нет неприятностей, то я готов их купить за большие деньги», – сказал в частной беседе один известный предприниматель. И это единственный действенный рецепт против ловушек зоны комфорта.

Глава 4. Основные вехи успешной карьеры

Мы уже довольно много рассказали о формальных и неформальных правилах построения карьеры в организации. В данной главе постараемся дать еще несколько практических советов и проанализировать различные ситуации, в том числе пользуясь уже приведенным выше материалом. Проще всего советы воспринимаются, когда касаются конкретных ситуаций, конкретных личностей. Именно поэтому многие «карьеристы» строят свой жизненный путь по образу и подобию чьего-то, уже якобы сложившегося. Плюсы и минусы такого выбора проанализированы в следующем параграфе.

КАРЬЕРНЫЙ «БЕНЧМАРКИНГ», ИЛИ ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ

Состоявшиеся громкие кадровые назначения всегда являются чрезвычайно привлекательным материалом для СМИ, поскольку вызывают живой интерес широкой общественности. А почему? Неужели нам действительно так важно знать, куда переместился господин Имярек, которого мы, скорее всего, никогда в жизни «живьем» не встречали?

У подобного интереса к носителям высоких карьер есть несколько причин: во-первых, специалистам, давно анализирующим особенности развития экономики и различные стили управления, назначение конкретной личности на ответственный пост дает возможность с высокой точностью составлять прогнозы развития того или иного предприятия. И, соответственно, корректировать собственные планы или планы своей компании, если они как-то соотносятся с родом деятельности назначенного.

Во-вторых, по тенденциям выдвижения носителей разных стилей управления можно делать общие выводы об изменениях экономического климата государства в целом: прогнозировать повороты от демократии к централизации власти, предсказывать создание или крушение тех или иных промышленных альянсов, оценивать влияние моды на определенный стиль управления, на остальные сферы жизни в стране.

Однако это все о высоком. Есть гораздо более приземленная причина демонстрируемого народом любопытства к взлетам и падениям публичных «карьеристов» – сравнение с собственной судьбой. Поиск в себе качеств, похожих на качества признанного рынком лидера, и стремление доказать, хотя бы самому себе, что можно сделать карьеру не хуже, – вот что заставляет с пристальным вниманием следить за карьерными перемещениями известных менеджеров.

Сравнение – вообще является самым древним и одним из самых действенных инструментов анализа и прогноза. Сравнивая два явления между собой, мы вынуждены их структурировать, осмысливать, находить общие и различающиеся качества и в итоге приходить к выделению типичных и не укладывающихся в типологию случаев.

Уже много лет лидерами продаж в деловой литературе являются книги-биографии успешных руководителей известных мировых компаний. Книги Джека Уэлча, Тома Питерса, Ли Якокки читал, наверное, каждый наемный менеджер. Самая популярная глава в таких книгах, как правило, называется «Ключевые факторы успеха» и содержит перечисление рецептов, способствующих высоким достижениям.

Слово «рецепт» употреблено не случайно. В чем различие между рецептом и формулой? В том, что добавление параметров, веществ, входящих в формулу, приводит к заранее прогнозируемому результату: смешиваете кислоту и щелочь – и гарантированно получаете воду и соль в виде осадка; делите расстояние на скорость – и гарантированно получаете время в пути. Точность результата зависит всего лишь от точности вычислений.

Другое дело с рецептом: две соседки пекут пирог по одному и тому же алгоритму, вычитанному в кулинарной книге, но результат всегда различается! Результат различается даже у одного и того же кулинара, поскольку на него влияет **качество** ингредиентов, а качество, сколько бы ни пытались его формализовать стандартами вроде ISO 9000, – вещь, сложно воспроизводимая без отклонений.

В музыке всего семь нот и четкие правила их «использования», называемые гармонией, но их трактовка рождает как произведения Бетховена, так и дворовые «три аккорда»…

На качественные достижения решающее влияние оказывает личность достигающего, окружающие условия – и масса других параметров, формализовать которые окончательно невозможно, несмотря на попытки.

В менеджменте есть рецепты, но крайне мало формул. Именно поэтому нельзя с точностью воспроизвести организационный результат, которого добился Уэлч в GE, несмотря на его честные многократные детальные публикации.

Следуя данной логике, «гонка за лидером» в карьерных устремлениях – скорее, проигрышная позиция (если есть желание сделать действительно высо-

кую карьеру), чем фактор успеха. Цитируя Майкла Портера: «Если ваша стратегия в том, чтобы обогнать конкурента, – вы уже проиграли!» Уникальность предложения для, казалось бы, давно существующей потребности – вот путь истинного успеха.

Поэтому в формировании карьеры надо в первую очередь понять, в чем же **выигрышное отличие** начинающего «карьериста» от других, пусть даже успешных и известных претендентов на подобную роль, а не то, сколько схожих черт!

Другое дело, что для того, чтобы производить грамотное сравнение и находить отличия, надо хорошо знать сравниваемые объекты. Незнание теории не дает приоритетного права на практику. Прежде чем утверждать, что таблица умножения НЕ действует в данной системе координат, надо хорошо знать, в какой системе и как она действует! Биографические труды по менеджменту представляют интерес не в качестве «книг рецептов», а в качестве информационного ресурса для проведения сравнения различных вариантов выстраивания карьер. Имеет смысл изучать эту литературу не в целях точного копирования сделанных другими шагов, а для того, чтобы разработать свой собственный, отличающийся от чужого, карьерный путь, понять собственные конкурентные преимущества на рынке труда.

То же самое можно сказать и об изучении опыта более удачливого коллеги. Самая проигрышная (хотя и часто встречающаяся) стратегия – кинуться бежать по той же дорожке, пытаясь догнать и перегнать стартовавшего ранее. В лучшем случае удастся испытать короткое счастье при обгоне лидера. А затем все оставшееся время пребывания в завоеванной должности доказывать себе и окружающим, что по сравнению с Имярек все получается лучше-больше-эффективнее, оставаясь по-прежнему на вторых ролях последователя. Вступление в новую должность должно сопровождаться в первую очередь предложением **собственного видения** позиции, бизнес-планом развития направления, включающим понятное описание прогнозируемых результатов. Целеполагание и пути достижения цели должны быть основным фокусом в деятельности на новой должности, а вот критику предшественника стоит опустить.

Если вспомнить MBTI-типологию (см. выше), то становится ясно, что стили лидерства сугубо индивидуальны у носителей разных психологических типов. Понятно, что осторожное системное развитие карьеры представителя типа SJ будет совсем не по душе рисковому SP. А сложные эмоциональные перипетии NF вряд ли вызовут отклик в душе у врожденных циников NT. Конечно же, есть и еще целый ряд факторов, кроме психологического типа, обуславливающих индивидуальность и неповторимость карьерного пути удачливых менеджеров. Кстати, именно удачливость является одним из ключевых факторов развития карьеры, независимо от личностного портрета «карьериста». Оказаться в нужное время в нужном месте порой бывает значительно важнее, чем унаследовать голубую кровь и высокий интеллект папы-профессора. Другое дело, что некие возможности, существующие с детства, повышают шансы на карьерную удачу у сына ректора столичного вуза по сравнению с потомком алкоголика Сидоркина, о чем мы уже упоминали, анализируя риски карьеры. Но, как мы и отмечали ранее, ни один из ограничителей и ни одна из возмож-

ностей не являются единственным основанием, объяснением того или иного карьерного пути.

Еще раз: ***грамотный анализ собственных уникальных конкурентных преимуществ, работа с ними, превращение ограничений в возможности приведут к успеху с большей гарантией, чем попытки скопировать чей-то чужой успешный карьерный путь.***

АТРИБУТЫ И РИТУАЛЫ ВЛАСТИ VS РЕАЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

В том или ином ключе мы уже затрагивали эту тему – и когда говорили об эмоциональном интеллекте, и в параграфе о неформальных принципах формирования карьерной иерархии в компании, и в аналитическом материале об отличиях «начала конца» от «конца начала» конкретного карьерного пути.

Атрибутика – это, в определенном смысле, защита компании от излишней экспертной власти, самостоятельности наемного менеджера и иллюзия гарантий этой самой власти для самого менеджера. Наличие отдельного кабинета, персонального водителя, свободного рабочего графика, вовлеченность во все публичные встречи первого лица – все эти «организационные игрушки», гигиенические факторы из теории Херцберга, зачастую подменяют действительную власть и полномочия менеджера. Лишение этих не самых нужных в основной деятельности символов власти обладает выраженным демотивирующим эффектом, а потому формирует сильную зависимость от атрибутики и руки, раздающей данные блага.

Мы подобно рассмотрели часть проблемы в главе «ловушки комфорта», показав, как вчерашняя очевидная приближенность к первому лицу сегодня вдруг оборачивается неожиданной опалой. Неожиданной – в том случае, если менеджер не умеет составлять прогноз своей карьеры на основе появления «мелких признаков» назревших качественных изменений.

Диагностическим является не само поведение, а его изменение. А изменение поведения может быть хорошим инструментом управления, если знать, как его использовать. Мы подробно рассмотрели этот вопрос в параграфе о «начале» и «конце» карьерного пути.

Зависимость от атрибутики – уязвимость менеджера, его слабое звено, точка влияния на его независимую профессиональную позицию, возможность оказывать давление. И однажды поддавшись давлению со стороны первого лица компании, изменив профессиональной позиции ради сохранения атрибутики власти, менеджер **теряет реальную власть.** «Опираться можно лишь на то, что оказывает сопротивление», – гласит не случайная поговорка. Далее судьба менеджера в компании уже определена: он может и не быть уволенным, а наоборот, входить в доверенные лица до конца дней своих, получать годовые необидные бонусы и именоваться «самым старшим над всеми старшими», но постепенно его реальная позиция будет все больше и больше напоминать почтенную японскую должность «смотрящего в окно». Что означает – оплачиваемый и громко именуемый сотрудник, полностью зависящий от настроения первого лица и не способный оказать влияние на его решения, эмоционально прессуемый первым лицом, часто публично. Для того чтобы понять, у кого ре-

альная власть в компании, стоит отвлечься от атрибутов и обратить внимание на совсем другие вещи, например…

- Всем пользователям Интернета хорошо известен показатель «индекс цитируемости» – количество упоминаний, ссылок на то или иное ключевое слово/конкретное физическое лицо или компанию в течение определенного периода в Сети. Точно так же в компании следует обратить внимание на количество упоминаний конкретного человека – от обсуждения его высказываний и действий в «курилках» до ссылок на его мнения/проекты на производственных совещаниях (даже/тем более, если сам он не присутствует!). При этом особое внимание следует обратить на количество афоризмов, запущенных данной персоной в народ, т. е. на те сленговые словечки и обороты, которые до прихода данного человека в компанию в ней не употреблялись. Стремление вербально (а порой и интонационно) подражать кому-либо прямо указывает на существующий высокий уровень влияния цитируемого сотрудника на умы (даже если вскоре цитата теряет авторство, как это часто бывает со сленговыми словечками).
- Стоит обратить особое внимание на позы сидящих на производственном совещании людей. Тут четко прослеживается и иерархия, и вхождение в те или иные альянсы. К лидеру, пусть даже неформальному, практически по принципу гравитации стягиваются все остальные участники, даже если изначально лидер занял скромную позицию в углу, а не во главе. Разворот корпуса к какой-то конкретной персоне, стремление облокотиться на спинку ее кресла внезапно и ненадолго зашедшим на совещание собственником, количество скользящих взглядов, брошенных в его сторону каждым из докладчиков, стремление со стороны остальных поделиться карандашиком, пододвинуть чашку с чаем и другие мелкие, но зримые «знаки внимания» ясно показывают, кто действительно имеет влияние в данном сообществе. Впору вести запись, подобно героине Ф. Раневской из фильма «Золушка»: «Десять знаков внимания со стороны царственной особы! Теперь я добьюсь включения вас, мои крошки, в Книгу Первых Красавиц королевства!». И ведь добилась бы, если бы не обстоятельства.
- Уважение со стороны младшего технического состава предприятия – вот еще один безошибочный знак, указывающий на неформального лидера! Отношение ресепшеонистов, водителей и уборщиц чрезвычайно четко показывает, кто имеет реальную власть в компании. Сложно даже предположить, по каким собственным ощущениям делают столь безошибочный вывод эти самые уязвимые, но обладающие избыточной информацией для их позиций люди. Однако автору еще ни разу – за время более чем 20-летнего трудового стажа – не приходилось наблюдать отклонений от данного правила! Кстати, на потерю власти (еще не состоявшуюся, но возможную) этот же персонал реагирует первым! Поэтому, если с топ-менеджером не поздоровался встретившийся на пути собственник, это еще не повод для расстройства: возможно, он был просто чересчур углублен в свои мысли… А вот если прошла мимо, вдруг «не заметив», уборщица (если она в штате, а не на подряде от сторонней организации,

конечно же), а после того секретарь принесла на переговоры остывший чай, да еще без обычно заказываемого лимончика, – все, свержение можно считать практически состоявшимся фактом.

- Немаловажным диагностическим признаком служит и формирование компаний «на обед»: есть круг избранных, с которым часто обедает первое лицо; есть сложившиеся группки по подразделениям, есть кучки обедающих на основе личных пристрастий (кто-то является фанатом японской кухни, а кто-то ее не переносит, например)… Диагностика состоит не в анализе списочного состава обедающих групп, а в определении лиц, выступающих инициаторами составления таких групп. Особенно интересны люди, которые каждый день могут выбрать, к какой группе присоединиться, и если их присоединение не вызовет шумной радости, то на отказ они уж точно не нарвутся! При этом сами они могут легко позволить себе отказаться от приглашения, не опасаясь, что это вызовет нежелание пригласить в следующий раз. Если читатель пропустит перед мысленным взором своих коллег, то легко выделит из них нескольких не обладающих явной властной атрибутикой, но имеющих возможность пригласить на обед даже собственника.
- Еще один неформальный признак власти – умение привлекать к себе внимание окружающих без особых усилий. Речь идет не о ярком харизматике, каждое явление которого представляет собой спектакль для окружающих зрителей, а о вполне обычной картине, привычной для глаза офисного работника: скажем, входит в общее помещение сотрудник и начинает приглушенно разговаривать о чем-то с другим сотрудником… Если вошел «обычный» человек – все продолжают заниматься своими делами, не обращая внимания на разговор. Если вошел неформальный лидер – все навостряют уши, стараясь услышать в обсуждаемом некую конфиденциальную, стратегически важную информацию, поскольку все уверены, что у данного неформального лидера есть практически неограниченный доступ к информационным ресурсам. Интересное наблюдение: руководители службы IT или службы безопасности, у которых этот доступ есть «по должности», редко выступают объектами столь пристального постороннего внимания.

Список неявных признаков власти можно и продолжить, но при внимательном отношении даже к немногим перечисленным факторам можно с высокой вероятностью научиться отличать власть реальную от власти формальной, облеченной атрибутами, а не фактическими полномочиями.

Напоследок приведем наблюдение HR-менеджеров, широко бытующее при отборе кандидатов: чем больше на входном интервью человек уделяет внимания атрибутике власти, тем меньше в итоге будет его реальная власть в компании, независимо от позиции в официальной иерархии.

ВРЕМЯ ИЗМЕНЕНИЙ В КАРЬЕРЕ

Этот параграф является суммой выводов из всего предыдущего текста. Время изменений в карьере наступает тогда, когда…

1. Предприятие проходит через череду организационных изменений – возникают новые должности и возможности.

2. Менеджер личностно готов к изменениям в своей карьере, воспринимает рост карьеры как мотивирующий фактор, прошел необходимое обучение.

3. «Порог сытости» еще не достигнут менеджером в данной специализации и можно расти вверх, либо наоборот – на данной позиции достигнут предел рыночной компенсации и пора двигаться «вбок», к более рыночно востребованной профессии.

4. Личностные особенности сотрудника толкают его к очередному этапу изменений в своей, казалось бы, уже сложившейся карьерной судьбе (это особенно значимо для типа SP).

5. Сотруднику пришла пора нарастить экспертную власть, доказав окружению, что его знания и умения трансформировались в устойчивые навыки (которые можно уже передавать последователям, занимаясь наставничеством, например).

6. Требуется создать себе поддержку в двух из трех уровней иерархии (см. выше).

7. Менеджер хочет понять свою реальную стоимость на рынке труда в данной отрасли в данном регионе и сравнить ее со стоимостью внутри компании, взрастившей его, – выйти в самостоятельное плавание.

8. Жизненный цикл компании не совпадает с циклом развития специалиста (компания отстает).

9. Фаза развития компании и фаза развития специалиста различаются более чем на две ступени (см. выше).

10. Оперативный план развития карьеры вошел в противоречие со стратегическим планом (возрастной период «последнего шанса» что-либо всерьез изменить – 28–35 лет, потом уже, как правило, поздно).

11. Наступление какой-то группы рисков заставляет скорректировать стратегический план развития карьеры и изменить оперативный.

12. Есть признаки общего угасания карьеры в данной организации.

13. Есть признаки потери власти, несмотря на сохранение атрибутики.

14. Есть понимание конца этапа карьеры, необходимости стартовать новый этап проекта.

15. Менеджер попал в одну из «ловушек комфорта», но хочет выбраться.

Список можно продолжить, поскольку, несмотря на наши попытки формализовать ключевые факторы, влияющие на качественные изменения в карьере, нельзя объять необъятное! Большую роль играет индивидуальный опыт, поэтому пополнить список факторов, а соответственно, и условий качественных изменений карьерного пути, мы предлагаем читателю.

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СТОИМОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА

Стоимость специалиста на рынке труда является важным диагностическим признаком в определении значимости конкретной профессии и личностной востребованности кандидата на ту или иную должность.

Внешняя стоимость специалиста и его внутренняя стоимость (размер заработной платы) в компании могут отличаться в разы.

Внешняя стоимость формируется рынком труда и зависит от соотношения спроса и предложения, сложившейся конъюнктуры, региона, отрасли, опыта специалиста и многих других факторов, которые могут возникнуть и не одновременно. Так, например, интенсивное экономическое развитие Екатеринбурга практически выравняло зарплаты местных специалистов с московскими предложениями на аналогичные позиции, в то время как еще три года назад разница в доходах была примерно в два раза в пользу москвичей.

Большая популярность представителей экономических специальностей в последние годы привела, с одной стороны, к увеличению конкурса на экономические факультеты вузов, а с другой – к прогнозам экспертов о перепроизводстве кадров в этой области и снижению спроса на них уже в течение ближайших двух-трех лет.

Внутренняя стоимость сотрудника также складывается в результате влияния нескольких факторов, из которых его рыночная внешняя стоимость является менее значимой, чем отношение к нему первого лица компании и его вовлеченность в новые проекты компании.

Конечно же, есть установившиеся в результате рыночных механизмов вилки зарплат по отдельным должностям, и найти хорошего рекрутера в Москве за зарплату менее 20 тыс. руб. представляется весьма проблематичным. Однако если данный специалист выращивался внутри компании, перемещаясь с позиции, например, секретаря, то, скорее всего, его заработная плата будет ниже средних рыночных предложений. Работодатели активно расставляют «ловушки комфорта» (см. выше), позволяющие более интенсивно задействовать нематериальные способы мотивирования «старых» сотрудников.

Разница в зарплатах «старых» и «новых» сотрудников существует во многих компаниях и является основой многих производственных и межличностных конфликтов. Для устранения этого неприятного для компаний следствия развития экономики обычно разрабатывают сетки заработных плат, системы категорий (или грейдов). Подобные схемы привязывают размер заработной платы к должностной позиции и предусматривают отдельное поощрение работников со стажем (если компания заинтересована в удерживании персонала).

Отсутствие должного внимания в компании к проблемам соответствия внешней и внутренней стоимости специалиста неизбежно приводит к вымыванию из компании наиболее ценных сотрудников, кадрового потенциала, поскольку именно они в первую очередь подвергаются атакам рекрутинговых агентств.

Лояльность специалиста часто означает его рыночную невостребованность, а отнюдь не истинную «любовь» к руководителю компании, вопреки иллюзиям последнего. Профессионалы, увы, нелояльны и мотивируются интересными задачами, решение которых имеет конкретную стоимость.

Иногда руководители компаний подвергаются настоящему шантажу со стороны «ключевых» сотрудников, использующих миф о своей незаменимости как серьезное орудие добычи дополнительных благ. Причем если руководитель хотя бы один раз поддался шантажу, его авторитет и власть в компании уменьшаются стремительно, потому что ни один слух не распространяется так быстро, как слух о «выбитом» повышении заработной платы и получении дополнительных льгот неким сотрудником. Управляемость в компании снижается, в то вре-

мя как очередь сотрудников, желающих померяться властью с поддавшимся руководителем и утвердиться в своей исключительности, растет. Рецепт сохранения власти один: в случае формулирования ультиматума со стороны сотрудника последнего надо из компании отпускать, независимо от «справедливости» условий ультиматума и значимости сотрудника в бизнес-процессе.

Если рыночная стоимость специалиста и его внутренняя стоимость в компании примерно равны или предложения рынка больше процентов на 10–15, то экспертная власть сотрудника внутри компании и его уверенность в себе возрастают. Если же высокая внутренняя заработная плата сформирована в основном за счет доверия и приязни со стороны руководства и не соответствует рыночным предложениям, то сильная зависимость сотрудника от компании заставляет его большую часть рабочего времени тратить на интриги, а не на профессиональный рост.

Вывод: покупка лояльности сотрудника – одно из самых невыгодных вложений в персонал!

Мы уже упоминали **«порог сытости»** специалиста как объективный ограничитель действия материальных стимулов. Напомним, что материальное стимулирование перестает приводить к приросту производительности труда, как только доход специалиста увеличивается вдвое против среднего дохода специалиста в данной должности в данной отрасли в данном регионе.

Тем не менее рост заработных плат – динамичный процесс, происходящий прежде всего в качестве отклика на состояние экономики и рынка труда и имеющий свое отражение в виде различных схем индексации доходов сотрудников внутри компаний.

Мотивирование персонала подчиняется ***закону эффекта, гласящего, что люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели.*** Высокий доход является одной из достойных целей, хотя и не самой желанной. По разным оценкам, размер дохода стоит на 5–10-м месте из 12-факторного ранжированного списка мотивов, побуждающих к труду. Мы уже упоминали об этом выше, отмечая, что истина стимулирования, как всегда, лежит где-то посередине между поговорками «Сытое брюхо к учению глухо» и «Голодной куме все хлеб на уме».

Поэтому при разработке схем материального стимулирования нужно учесть следствия из двух очень известных теорий: ***теории ожидания Врума,*** гласящей, что мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени, и ***теории справедливости,*** утверждающей, что если люди полагают, что им платят недостаточно (по сравнению с принятой на рынке оплатой труда подобной квалификации и интенсивности), то они снижают интенсивность своей работы. Но когда они считают, что им платят больше, то это не значит, что люди начинают работать интенсивнее. **Отсюда вывод:** ***до тех пор пока сотрудники не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда.*** Практическое следствие состоит в выстраивании системы вознаграждения таким образом, чтобы сотрудники полагали вид и степень оплаты своего труда справедливым.

Ощущение справедливости вознаграждения чаще всего возникает тогда, когда есть возможность влиять на его размер. Именно поэтому переменные

части дохода, зависящие от конкретных достижений, стимулируют специалиста на трудовые подвиги гораздо больше, чем фиксированный большой оклад, привыкание к которому возникает через 3–4 месяца и влечет за собой снижение производительности труда, независимо от уровня моральной развитости сотрудника.

Прирост дохода ощущается как таковой в случае увеличения на 15–25 % от фиксированной ставки. Увеличение производительности труда специалиста, получающего, например, 20 тыс. руб., в случае прироста его дохода на 50 % (т. е. до 30 тыс. руб.) будет примерно таким же, как и в случае прироста на 25 % (т. е. до 25 тыс. руб.). «А если не видно разницы – зачем платить больше?»

Прирост дохода менее 10 % уже не воспринимается как стимул, а порой может вызвать эмоциональную демотивацию (например, если специалисту, получающему 20 тыс. руб., будет выписана 100-рублевая премия, то, скорее всего, он сочтет ее изощренным наказанием, чем поощрением).

При подсчете разницы между внутренней и внешней стоимостью специалиста следует учитывать все факторы формирования дохода, включая скрытые: размер социального пакета, различные виды компенсаций, возможность получить образование за счет компании и др.

Часто амбициозных сотрудников волнует не столько абсолютный размер получаемого дохода, сколько темпы и направление его изменения – в качестве индикатора своей востребованности, оцененности и карьерной успешности.

Как мы уже отмечали, большое количество скрытых факторов формирования дохода может исказить картину. Реальное количество доступных благ может существенно различаться у примерно одинаково оцениваемых с рыночной точки зрения специалистов, имеющих различные социальные пакеты.

Тем не менее легче всего измерять достижения в абсолютных показателях, нивелируя отличия, существующие в востребованности профессий. Есть разные способы расчета «индекса успеха» на основе, например, темпов прироста дохода в некую единицу времени. Многочисленные «тесты на успешность» обычно включают такие вопросы, как: «Сколько раз в течение последних двух лет вам повышали заработную плату?», «Как часто вы продвигались по карьерной лестнице вверх в последние пять лет?» – и т. д.

Нам более всего нравится «американская» схема расчета оптимального дохода с привязкой его годового размера к возрасту специалиста.

Суть формулы в следующем: в период от 25 до 30 лет размер годового дохода успешного специалиста в тысячах долларов США должен быть равен количеству лет. То есть мы можем считать успешным 26-летнего специалиста, зарабатывающего 26 тыс. долларов ежегодно (т. е. около 2 тыс. долларов ежемесячно). До 25 лет доход составляет 0,7 от возраста, т. е. в 23 года отличный годовой доход равен 16 тыс. долларам. В период от 30 до 35 лет размер годового дохода должен быть в полтора раза больше «размера» прожитых лет. То есть успешный 32-летний специалист должен зарабатывать порядка 4 тыс. долларов ежемесячно. Годовой доход специалиста в возрасте 35–45 лет должен быть кратен двум его возрастам, т. е. для 40-летнего успешного менеджера 80 тыс. долларов в год являются желанным оптимумом. 45–50 лет – доход опять составляет 1,5 от возраста (72 тыс. долларов в год для 48-летнего профессионала). До 55 лет годовой доход опять должен быть равен возрасту – для 52-летнего вост-

ребованного рынком труда человека размер ежемесячного вознаграждения должен составить 4300 долларов. В период 55–60 лет размер ежегодного удачного дохода составляет 0,7 от количества лет. А после 60 лет наступает счастливое время отдыха и социальных программ от государства.

Конечно же, есть успешные менеджеры, ворочающие в 30 лет миллионами, и есть гораздо менее преуспевшие, считающие в 35 лет годовой доход в 10 тыс. долларов реальным везением.

Как любые формализованные попытки оценить столь плохо понятную вещь, как чужой успех, приведенная формула, скорее, является хорошей игрой для того, чтобы занять сотрудников во время корпоративной вечеринки, чем реальным инструментом для анализа развития карьеры. Однако в каждой шутке есть доля шутки.

К ЧЕМУ ПРИВОДИТ УСПЕШНАЯ КАРЬЕРА

К необходимости начинать новый проект!

Поэтому напоследок хотим привести рецепт успешного вливания в новый коллектив для представителей практически любых специальностей, НО обязательно обладающих чувством юмора.

Итак…

1. Нужно составить список формальных и неформальных лидеров по трем перечисленным уровням (обычно лидеры видны сразу, особенно в случае наличия у нового сотрудника предыдущего опыта работы в нескольких компаниях).

2. Далее следует расставить «плюсы», «минусы» и «плюс-минусы» (если отношения не определены), характеризуя взаимоотношения с лидерами.

3. Тщательно сосчитать количество «плюсов», «минусов», «плюс-минусов».

4. Продумать, как «минусы» превратить в «плюсы», а «плюс-минусы» – тоже в «плюсы». Мысли должны быть здравыми, не предполагающими трату времени на априори безнадежных с точки зрения получения поддержки людей. Время следует тратить на тех сотрудников из составленного списка, с которыми успех наиболее вероятен.

5. Обязательно стараться добиться искомого: поддержки в двух из трех уровней иерархии (см. выше), причем в соотношении не менее чем 70/30.

6. Избегать личных привязанностей и пристрастий – тратить время на тех, кто реально нужен с точки зрения развития карьеры, а не на тех, с кем хотелось бы подружиться, да что-то не задалось, или тех, кто для карьеры ничего не значит, но приятен «чисто по человечески».

7. Вербовать собственных сторонников следует, ТЩАТЕЛЬНО ИЗБЕГАЯ неудачников, потому что именно они первыми постараются заверить в своей поддержке и первыми же сдадут в случае опасности.

8. Ночью следует смотреть красивые сны про любовь и море, а не про производственные заседания, т. е. сотруднику надо чуть-чуть прохладнее относиться к компании, чем она к нему – не прикипать личностно к чужому бизнесу (это позволяет избежать сильных эмоций в производственных конфликтах).

9. Появляться во внешней среде (на курсах, на конференциях, в форумах и т. д.), чтобы расширить круг знакомств в смежных бизнесах и в других компаниях – это позволит сотруднику чувствовать себя увереннее в компании.

10. И не рассматривать ни одну из компаний в качестве места, откуда можно будет уйти уже только на пенсию, ориентируясь на 3–5-летний карьерный путь внутри нее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания данного текста и в результате откликов на промежуточные публикации кусочков из него в виде статей автор получила такое огромное количество дополнительного материала, что возникло стойкое ощущение: эту книгу закончить нельзя, ее можно только прекратить. Чтобы начать следующую – возможно, полностью опровергающую все, что было написано до того. Поэтому, дорогой читатель, если вы открыли книгу на последней странице и единственное, что прочитали, – это заключение, то можете, не сомневаясь, не читать более ничего. Скоро автор выпустит новую книгу, изменяющую содержание предыдущих постулатов.

Может возникнуть резонный вопрос: а зачем писать то, что потом будет опровергнуто?

Мы полагаем, что так называемые «мягкие системы», т. е. системы, которые практически не поддаются формализации из-за огромной составляющей случайных факторов, – это действительно ШКОЛА ЖИЗНИ, в которой нет каникул. Исследование отношений человека и бизнеса, с нашей точки зрения, – одно из самых упоительных занятий, обучающее думать. Когда на известном форуме в сообществе менеджеров e-xecutive автор разместила хвалебную оду МГУ – своей альма матер – именно за обучение мыслить, посетители форума попросили дать определение этого процесса.

Итак, даем определение.

В нашем понимании уметь думать означает: уметь находить причинно-следственную связь и обладать способностью проводить как индуктивный, так и дедуктивный анализ.

Причинно-следственная связь – ключ ко всем системам, в том числе и к непредсказуемым «мягким», социальным.

В этой книге и в последующих публикациях мы стараемся, потянув за одну крохотную видимую ниточку бокового повода, являющегося скрытым проявлением действия какой-то закономерности, вытащить весь процесс формирования причин и последствий в таких вещах, как, например, поиск результативных людей для эффективных бизнесов, удачного выстраивания карьеры «с нуля», вроде бы неожиданных, неспровоцированных увольнений, как будто бы спонтанных обрушений успешных компаний и якобы вдруг возникающих историй чьих-то успехов.

Мы, говоря о менеджменте в нашей книге, пользуемся ключевым сравнением, которое хотим напомнить и в заключении, ибо в нем много смысла, и от него мы вряд ли откажемся в дальнейших публикациях.

Итак, в любой области знания и практики есть две разные формы производства финального продукта. Это **Формулы** и **Рецепты.**

На основании формул мы можем получить гарантированный результат: смешав в определенной пропорции кислоту и щелочь, мы гарантированно получим соответствующую соль – и воду в остатке. Причем мы будем точно знать и качество, и количество получившихся продуктов! Это нехитрое чудо способен сотворить каждый школьник.

Есть отдельные области знаний, в которых жизнь предметов, суть вещей подчинена формулам, поэтому правильно подобранные вещества, смешанные в нужных пропорциях, всегда приведут исследователя к верному результату. Ошибка в составных частях или расчетах может породить новый продукт или свести на нет весь эксперимент, но, в любом случае, пошагово проанализировав действия, можно уверенно найти и исправить ошибку. Аккуратность и грамотность специалиста, использующего формулу, дают гарантию правильного результата.

Рецепты же отличаются от формул тем, что результат творения по рецепту зависит на 80 % от «тонких настроек», включая личность творца. Даже простую яичницу в каждом доме готовят по разному: кто-то любит прожаренную, кто-то – чуть схватившуюся, кто-то жарит на сливочном масле, кто-то – на постном, кто-то использует только яйца от темных куриц, снесенные не позднее третьего дня, кому-то это все равно, кто-то берет яйца, хранимые в холодильнике, кто-то – из лукошка на подоконнике, кто-то жарит на тефлоновых сковородках, кто-то – на бабушкиной прокопченной чугунной…Ну и т. д. Невозможно даже в простом рецепте предусмотреть все многообразие факторов, влияющих на конечный результат. Однако мы можем определиться хотя бы в основных компонентах – и в результате получим яичницу с разным вкусом, но уж точно не получим компот!

«Мягкие» системы, и менеджмент в их числе, управляются рецептами, а не формулами. Поэтому многие результаты уникальны, большое их количество просто малопредсказуемо, а личность управленца, менеджера, играет ключевую роль, какой бы степенью формализации ни увлекалась компания. Тем не менее основные понятия, принципы, компоненты, практики поддаются описанию, а их постоянное обновление в жизни заставляет автора так же часто обновлять свои публикации.

Именно поэтому данную книгу мы адресовали двум группам читателей – менеджерам и работодателям. Потому что, при всех различиях, между ними есть одна чрезвычайно существенная общая черта: они творцы, создающие интересные продукты по различным рецептам.

«Кулинарная книга бизнеса» – может, так будет называться следующая публикация?

С уважением,
Марина Вишнякова